

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE (CRFD) EN
SCIENCES HUMAINES, SOCIALES ET
ÉDUCATIVES

UNITÉ DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE EN SCIENCES DE
L'ÉDUCATION ET INGÉNIERIE ÉDUCATIVE

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

DÉPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING
CENTRE (CRFD) IN SOCIAL AND
EDUCATIONAL SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING
SCHOOL IN EDUCATION AND
EDUCATIONAL ENGINEERING

FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF CURRICULUM AND
EVALUATION

**CONGRUENCE DES VARIABLES DE GESTION
INSTITUTIONNELLE ET EFFICACITE DE
FONCTIONNEMENT DES ECOLES PRIMAIRES
DE YAOUNDE III ET YAOUNDE VI**

Mémoire présenté et soutenu le 12 Juillet 2024 en vue de l'obtention du diplôme
de Master 2 en Sciences de l'Éducation.

Option : Management de l'Éducation

Spécialité : Administration et Inspection de Vie Scolaire

par

Victorine Aurèlie NTSABOU

Licenciée en Biochimie

Matricule : 20V3186

jury



Qualités	Noms et grade	Universités
Président	NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel, MC	UYI
Rapporteur	Alexi-Bienvenu BELIBI, MC	UYI
Examineur	TOUA Léonie, CC	UYI

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Educatives de l'université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
DÉDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES SIGLES	v
RÉSUMÉ	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	2
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE	3
CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE	34
DEUXIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATOIRE	45
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	46
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION, ANALYSE, DISCUSSIONS DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	55
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	86
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	88
ANNEXES	95
TABLE DES MATIÈRES	99

A mon tendre époux, le colonel Mbah Guy Dekolla et ma petite sœur Charlye Rose Tonleu
tous deux, de regretté mémoire.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit de trois longues années de travail, avec un parcours parsemé des moments difficiles, de questionnements profonds et parfois superficiels, des moments de doute et de confiance. L'appui de plusieurs personnes a été capital pour pouvoir persévérer et faire aboutir ce projet. Il est donc important et opportun de leur témoigner ici notre reconnaissance.

A cet effet nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance au directeur de ce mémoire, le Professeur **Alexi-Bienvenu BELIBI**, pour avoir dirigé cette recherche ; pour ses conseils éclairés, sa bienveillance, sa rigueur scientifique et sa disponibilité permanente qui a été le plus précieux appui reçu durant toutes les étapes de ce travail. Les discussions que nous avons eues ainsi que ses suggestions sont pour beaucoup dans le résultat final. Nos conversations nous ont montré que le monde de la recherche pouvait être un univers passionnant et enrichissant. Il a toujours été à l'écoute de mes multiples questions.

Notre reconnaissance s'adresse également au majestueux staff administratif de la Faculté des sciences de l'éducation et tous les enseignants qui ont offert non seulement un cadre approprié pour nos études, aussi et surtout des enseignements de qualité utiles à notre recherche. Nous tenons à remercier tous les enseignants et directeurs des écoles qui nous ont accueilli et accepté de bien répondre aux questionnaires pour cette étude.

Nous exprimons une gratitude particulière à notre maman Madame Régine Megnikeng et tous nos enfants nous ont soutenu et encouragé durant les périodes les plus difficiles de notre parcours.

A nos amis(es), frères et sœurs que nous citons en dernier mais qui sont les premiers à nous avoir soutenu tout au long de notre cheminement, nous exprimons ici notre reconnaissance pour leur amour, leur encouragement constant.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Tableau synoptique	51
Tableau 2: Répartition d'échantillon selon les informations relatives à l'identification des participants.....	56
Tableau 3: Répartition de l'échantillon par rapport à la variable :.....	58
gestion des ressources humaines	58
Tableau 4: Répartition de l'échantillon par rapport à la variable : gestion des ressources financières	61
Tableau 5: Répartition de l'échantillon par rapport à la variable gestion des ressources matérielles	64
Tableau 6: Répartition d'échantillon par rapport à la variable gestion des ressources informationnelles.....	67
Tableau 7: Répartition de l'échantillon par rapport à la variable dépendante ; l'efficacité de fonctionnement de l'école.....	72

LISTE DES SIGLES

SIGLES	SIGNIFICATIONS
CAPIEMP	Certificat d'aptitude d'instituteur de l'enseignement maternel et primaire.
CESA	Centre d'étude stratégique d'Afrique
CODASE	Comité dauphinois d'action socio-éducative
COP	Conseiller d'orientation psychologique
CPE	Conseiller principal d'éducation
CVE	Cellule de veille éducative
DSCE	Document de stratégie pour la croissance et l'emploi
ENT	Espace numérique de travail
EPCA	Ecole publique du centre administratif.
GRF	Gestion des ressources financières
GRH	Gestion des ressources humaines
GRI	Gestion de ressources informationnelles
GRM	Gestion des ressources matérielles
ODD	Objectifs de développement durable
PAP	Plan d'accomplissement personnalisé
PASEC	Programme d'analyse des systèmes éducatifs du confemen
PGRH	Pratique de gestion des ressources humaines
PGRH	Pratique de gestion des ressources humaines
PI	Performance individuelle
PME	Petites et moyennes entreprises
PP	Professeur principal
PPRE	Programme personnalisé de réussite éducative
RH	Ressources humaines
TIC	Technologie de l'information et de la communication

RÉSUMÉ

La congruence des variables de gestion institutionnelle joue un rôle prépondérant dans l'efficacité d'un établissement scolaire. Cette recherche porte sur la congruence des variables de gestion institutionnelle dans le fonctionnement efficace des établissements des enseignements primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 et pose le problème de l'incongruence de ces variables de gestion institutionnelle en vue de décrire l'impact de cette congruence des variables dans l'efficacité de fonctionnement des écoles. Par ailleurs pour la collecte des données nous avons opté pour une recherche exploratoire.

Pour résoudre ce problème, l'étude s'appuie sur les différentes théories organisationnelles de gestion qui soulignent l'importance de prendre en compte les aspects humains, sociaux, matériels, financiers, informationnels et stratégiques pour une gestion efficace des institutions éducatives. La discussion offre plusieurs perspectives sur la gestion organisationnelle et éducative, soulignant l'importance de la congruence entre les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dans l'efficacité de fonctionnement des établissements d'enseignement primaire. Les performances et la productivité dépendent de la congruence entre les différentes ressources déployées et du style de gestion. Nous avons ainsi suggéré quelques recommandations pour une meilleure gestion éducative, et envisagé des recherches supplémentaires, nécessaires pour approfondir et développer ces concepts.

Mots clés : *ressources institutionnelles, congruence des variables de gestion, le fonctionnement efficace.*

ABSTRACT

The management style of institutional resources plays a key role in the effectiveness of a school. We conducted our study on the congruence between the management of institutional resources and the effective operation of primary schools in the Mfoundi region. We drew on various organizational management theories that emphasize the importance of taking into account human, social, material, financial, informational and strategic aspects for the effective management of educational institutions. The aim of our work is to describe the congruence between resource management and the effectiveness of school operations. Drawing on data analysis, the discussion offers several perspectives on organizational and educational management, highlighting the importance of effective management of human, financial, material and informational resources for the successful operation of primary educational institutions. Performance and productivity depend on the resources deployed and management style. Further research is needed to deepen and develop these concepts and recommendations for better educational management.

Key words: *institutional resources, congruences in efficient functioning of school life,*

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'école primaire joue un rôle fondamental dans le développement de l'enfant lui permettant d'acquérir les connaissances, les compétences et les valeurs fondamentales qui lui serviront tout au long de sa vie. Pour que cette mission soit remplie avec succès, il est crucial que l'école fonctionne de manière efficace. Cependant l'efficacité de fonctionnement d'une école primaire ne dépend pas seulement de la qualité de l'enseignement dispensé, mais également de la cohérence et de la congruence de ses différentes composantes. À Yaoundé, capitale du Cameroun comme partout au pays, la congruence des variables de gestion institutionnelle joue un rôle déterminant dans la création d'un environnement propice à l'apprentissage et à l'épanouissement des jeunes apprenants. Pour dire que l'alignement harmonieux des différentes dimensions de la gestion, revêtent une importance particulière dans ce contexte.

Le problème réside dans le fait que la complexité des écoles primaires modernes, avec leurs multiples acteurs et leurs différentes dimensions peut générer des tensions et des incohérences. L'absence de congruence entre les variables peut ainsi entraver le bon fonctionnement de l'école et nuire à son efficacité globale. Néanmoins, à la question de savoir quel est l'impact des variables de gestion institutionnelle sur le fonctionnement efficace des écoles primaires ? Cette étude se propose d'explorer la relation entre la congruence des variables de gestion institutionnelle et l'efficacité de fonctionnement des écoles primaires. Notre population cible portera sur les enseignants et directeurs des écoles publiques primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et de Yaoundé 6.

Ainsi, nous examineront comment l'alignement entre les éléments clés tels que le leadership, la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources matérielles, la gestion des ressources financières, la gestion des ressources informationnelles, les pratiques et les valeurs d'une école pourraient contribuer à son bon fonctionnement dans les écoles primaires de ces arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6. Cette étude s'appuiera sur une revue de la littérature existante ainsi que sur des exemples concrets d'écoles primaires à Yaoundé III -ème et Yaoundé VI -ème. En identifiant les bonnes pratiques et les défis rencontrés, nous chercherons à identifier les stratégies et les recommandations pour renforcer les congruences des variables de gestion institutionnelle dans ces établissements. En fait , l'objectif de cette étude est d'identifier les indicateurs clés qui déterminent la congruence des variables de gestion

au sein des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 afin d'établir son importance dans le fonctionnement efficace de ces écoles ; suggérer et donner des recommandations pour améliorer l'efficacité de ces institutions scolaires ; bref, contribuer à l'amélioration de la qualité de l'éducation de base et à la promotion d'un enseignement de qualité pour favoriser la réussite des jeunes apprenants, et par ailleurs l'ébauche à des recherches supplémentaires, nécessaires pour approfondir et développer ces concepts et recommandations pour une meilleure gestion éducative.

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE
DE L'ÉTUDE**

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature consiste en un survol et évaluation critique d'un ensemble d'ouvrages liés à une question de recherche. En effet, les principaux axes de ce premier chapitre sont la présentation de la recension des écrits en lien direct avec le problème posé, la formulation des hypothèses, les concepts et théories explicatives du thème de recherche, la définition des concepts clés de l'étude et à la fin du chapitre nous identifierons les limites, les manquements pour l'issu de notre problématique.

1.1. Cadre conceptuel

Dans ce cadre on va conceptualiser les variables de gestion institutionnelle en rapport avec le fonctionnement efficace de la vie scolaire au Cameroun. L'établissement scolaire constitue le cadre général qui assure les liaisons entre les instances officielles nationales, régionales ou départementales, la communauté dans laquelle il est installé (parents, administrateurs, hommes politiques...) d'une part, et toutes les personnes impliquées dans son fonctionnement d'autre part. L'établissement scolaire est une entité juridique et une réalité sociale. En tant que réalité juridique il prend des formes très différentes selon les pays (structure et organisation, existence ou non d'un directeur, modes de fonctionnement, recrutement des enseignants et des personnels spécialisés...). En tant que réalité sociale, il peut se présenter sous des aspects aussi différents selon les rôles que peuvent y jouer les différents partenaires (élèves compris). L'analyse des fonctions de l'établissement scolaire a longtemps été presque totalement négligée dans les ouvrages de pédagogie. Entendant restituer à la « vie scolaire » son importance, Jean-François Dupeyron (2017) rappelle que « la vie éthique » et la vie démocratique ne sont pas les seuls apanages des adultes : l'enfance est, ou plutôt doit aussi être le lieu d'un éthos. Nécessité est alors de proposer aux élèves une vie scolaire « décente, cohérente et emplie de bien-être ». Suivant John Dewey (2016) l'auteur réunit dans la même définition philosophique et théorique de l'éducation, dans la mesure où toutes deux s'interrogent sur le mode de bonne vie, donc sur les formes de bonne vie à créer pour l'enfant et l'éducation. Le « scolaire » pose la question de la forme scolaire, ici envisagée par le prisme de la démocratie. La définition de l'école proposée ici excède l'idée d'une simple « institution savante préparant à une vie future de citoyen et de travailleur », en appui à Dewey (2016), que Dupeyron (2017) définit la vie scolaire comme « l'ensemble des expériences vécues par les acteurs des établissements scolaires, autrement dit la vie individuelle et collective qui s'y

déploient dans toutes ses dimensions » et comme toute bonne vie scolaire dépend de la gestion des ressources institutionnelles.

1.1.1. Les ressources humaines

Dans sa plus large acception, la gestion des ressources humaines (GRH) concerne l'ensemble des pratiques relatives à la gestion des employés. (Cooper & Burke, 2011) présente une synthèse des définitions fréquemment utilisées par les chercheurs. Nous en retiendrons qu'il s'agit de l'ensemble des pratiques permettant de fournir à l'organisation, en quantité suffisante, du personnel possédant les qualités nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. On regroupe les pratiques RH en « fonction RH », dont les plus admises sont les suivantes : l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, la formation, le développement personnel, la gestion du rendement et la rémunération (Saba & Dolan, 2013). Par exemple, le recrutement est une fonction RH qui vise à procurer aux candidats potentiels l'information pertinente au sujet des postes à combler de manière à les inciter à poser leur candidature. Parmi les pratiques RH de recrutement figure, par exemple, les annonces dans les journaux, le recours à des agences de placement, les références des employés actuels et bien d'autres (Saba & Dolan, 2013) (Robert-Huot & Cloutier, 2020).

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer du capital humain correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources, nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement) (Moreno, 2008) ; Rousee l2 en donne la définition suivante : « la G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » (Moreno, 2008)

❖ **Gestion**

Gérer, c'est effectuer des choix. Les gestionnaires, (le « manager », en ancien français) décident dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics. Gérer les hommes, ce n'est donc pas réagir à court terme et sans vue synthétique à des sollicitations momentanées. La fonction personnelle est ici conçue non dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales, mais dans son rôle de preneur de décisions. On soulignera la parité des problèmes de gestion du personnel avec ceux qui se posent dans d'autres domaines de la gestion des organisations, donc la nécessaire interaction et coordination des centres de décisions : avec les questions financières et comptables : le coût des hommes parmi les coûts subis par l'organisation (Martory & Crozet, 2016).

❖ **Hommes au travail**

La gestion des ressources humaines possède la double spécificité de concerner les hommes – facteur de production particulier – au travail, c'est-à-dire effectuant une activité contraignante. Les hommes ne sont pas des objets bruts de calcul économique : les hommes disposent d'une relative inertie au changement compensée par une assez grande adaptabilité aux situations diverses : « les hommes sont moins maniables que les choses » (Bartoli, 1999). C'est dire que la gestion du personnel est aussi celle de la durée, des délais d'ajustement, des régulations individuelles. Les Hommes réagissent aux décisions prises en fonction de leur passé et de leur personnalité : « entre l'évènement qui les touche et la réponse qu'ils lui donnent s'interpose toute leur vie sociale, toutes leurs attentes professionnelles, tous leurs espoirs » (Touraine ,2009). C'est dire que toute décision doit tenir compte des personnalités, de l'environnement, du passé de l'organisation ; elle n'est jamais un choix dans l'absolu mais décision dans un contexte et en fonction des personnalités : « L'homme n'est pas seulement une main et un cœur mais il est aussi une tête, c'est- à-dire un agent autonome et libre capable de réagir non seulement contre la standardisation taylorienne mais aussi contre la manipulation psychologique des hommes » (Crozier, 2016). Le pluriel indique qu'ils vivent au sein de groupes variés. « Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement

et simplement des individus ; ils forment un groupe au sein duquel ils ont développé des habitudes, des relations entre eux et avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise », affirme Mayo (1945) qui, le premier, a pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité et montrer l'importance de la motivation sociale sur le comportement et la performance

Les groupes concernés sont à la fois : professionnels : un atelier, un bureau, un groupe de qualification, un groupe d'identification, une section syndicale... extra-professionnels : familles, groupes de loisirs, d'activités locales... Le travail est une activité contraignante. C'est la nature du travail que d'être contrainte et c'est aussi la contrainte qui peut servir à le définir. En reprenant l'exemple donné par H. Guitton du guide de montagne suivi de son client, tous deux effectuant évidemment le même parcours, on s'aperçoit bien que seule l'existence d'une contrainte distingue le travail du guide par rapport au loisir que vit son compagnon de cordée.

Le travail est de ce fait ressenti comme une « valeur négative ». En même temps, il valorise le travailleur, structure sa vie sociale, lui permet d'acquérir un revenu, tout en obéissant à des motivations très différentes, vivre et se rendre utile d'obtenir un statut social, s'épanouir, faire œuvre de création... On conclura que le travail n'est pas une activité homogène, ni dans la façon dont il est ressenti, ni dans les aspirations qui le motivent. Gérer le travail, c'est donc aussi gérer la diversité (Martory & Crozet, 2016).

Le champ de la gestion des ressources humaines se situe dans les organisations, c'est-à-dire, suivant l'acception traditionnelle, les institutions qui répondent aux trois critères suivants : ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser le même objectif ce sont des groupes rationnellement organisés ; ce sont des groupes durables et finalisés (Martory & Crozet, 2016). La gestion du personnel de surveillance et d'encadrement de service vie scolaire a une responsabilité éducative fondamentale car elle est la première à répondre aux sollicitations des élèves. Les réponses apportées aux attentes des acteurs doivent répondre à un cadre d'exigences communes préalablement défini par le CPE (conseiller principal d'éducation). Les missions du personnel Ainsi, construire un cadre clair et explicite est une priorité de fonctionnement.

Une harmonisation des pratiques indispensables pour apporter des réponses légitimes donnent un sens au concept « vie scolaire ». Cela suppose que les missions éducatives et pédagogiques des personnels de surveillance et d'encadrement soient clairement identifiées.

- Mission 1 : encadrement des élèves, assurer la surveillance et la sécurité des élèves
- Mission 2 : participer aux tâches administratives de l'établissement
- Mission 3 : contribuer à l'aide au travail scolaire des élèves.
- Mission 4 : participer activement à l'animation culturelle
- Mission 5 : participer à la gestion de l'assiduité La priorité que se fixe le personnel de la vie scolaire est l'action de terrain.

Le personnel de surveillance et d'encadrement doit absolument être présent aux moments clés de la journée c'est-à-dire pendant les mouvements des élèves (entrées, sorties, les interclasses et les récréations – couloirs, cour de récréation, portail d'accès au collège). Cette fonction présente une fonction dissuasive, pour les élèves tentés par des perturbations ou des dégradations, mais aussi une fonction rassurante pour les plus jeunes.

Il ne s'agit pas d'être plus exigeant qu'un autre mais tout simplement d'être juste, de prendre des décisions réfléchies et proportionnées. Il est nécessaire de comprendre et d'anticiper les réactions des adolescents, avec bienveillance et professionnalisme. Le travail en équipe : une répartition des tâches où chacun effectue sérieusement son travail, en tenant compte du travail des collègues et du CPE, fait le parallèle de l'organisation du service vie scolaire, qui permet de savoir qui est où, et quand. L'objectif est de proposer une dynamique afin de construire un véritable travail d'équipe où chacun peut assumer ses responsabilités. Les assistants d'éducation ont un rôle important au sein de l'établissement et sont des partenaires indispensables pour le bon fonctionnement de la vie scolaire et du collège.

(Marchive, 2003) analyse le comportement des auxiliaires de vie scolaire et ceux des enfants qui sont les produits de ce milieu ; analyse les stratégies utilisées par l'enseignant pour instituer les règles de la vie scolaire et les conséquences de son action au plan didactique. Après avoir montré comment l'enseignant définit - ou redéfinit - les formes de l'organisation scolaire, et comment s'instaurent les règles de la vie scolaire, l'auteur étudie les conditions dans lesquelles les élèves opèrent des ajustements et interprètent les règles. L'étude des permanences, des

ruptures ou des évolutions dans l'ordre didactique, montre que les cadres de l'expérience scolaire ne sont jamais totalement figés, pas plus que les règles ne sont strictement définies et appliquées. La construction de la réalité scolaire apparaît dès lors comme une « co-construction » dans laquelle maîtres et élèves sont également engagés et dont les multiples formes constituent une dimension importante de l'expérience scolaire. Qu'en est-il de la vie scolaire dans nos écoles où le directeur est le principal acteur du lieu ? Pourtant les règles propres à la vie scolaire doivent être respectées et supervisées par des experts de vie scolaire.

1.1.2. Les ressources financières

La gestion financière constitue un ensemble de méthodes d'analyse et d'outils opératoires qui permettent aux entreprises et autres organisations d'assurer une insertion efficace dans leur environnement financier (Cohen, 1991).

En effet , savoir mobiliser et gérer ses propres ressources financières, c'est disposer des moyens nécessaires pour couvrir régulièrement les charges récurrentes de fonctionnement des services communaux; c'est garantir aux collectivités locales la mobilisation de la contrepartie financière locale exigible dans les situations de mobilisation des ressources financières externes complémentaires pour réaliser les investissements locaux, notamment ceux liés aux services de base (éducation, santé, eau et assainissement); c'est assurer la pérennité des infrastructures réalisées en rendant disponibles les ressources nécessaires pour faire face aux charges récurrentes; c'est assurer une gestion transparente des ressources pour gagner la confiance de la population afin qu'elle contribue au financement des activités de développement. Keita et Al (2003) pensent que la gestion des ressources financières, soit au niveau des entreprises, au niveau des ménages, ou du secteur public, toute décision de la part des institutions financières est basée sur le besoin d'un équilibre à travers trois objectifs contradictoires : la liquidité, la solvabilité, et la rentabilité. La liquidité exige que toute institution financière soit capable de mettre en disposition des fonds des agents dépositeurs, que cela soit afin de payer des obligations à court terme, soit de transformer en espèce un pourcentage de la valeur des comptes à terme, soit ceux à vue. Par contre, l'existence d'une institution financière dépend de la création des prêts dont l'intérêt sur une somme principale excède la valeur de l'intérêt payé au dépositeurs. Donc, plus liquide soient les ressources d'une institution financière, moins sera le revenu sur lequel l'institution peut fonctionner. Pour cette raison, une institution financière fera un choix délibéré (Lebel, 2009).

1.1.3. Les ressources matérielles

La gestion du matériel est en grande partie un exercice d'équilibre. Elle exige aux ministères de réaliser leurs objectifs de programme en équilibrant les préoccupations relatives à la gestion financière et à l'efficacité du matériel avec les questions et préoccupations générales d'intérêt public, comme les répercussions environnementales. L'objectif de la politique sur la gestion du matériel consiste à s'assurer que les ministères gèrent le matériel d'une manière durable et responsable sur le plan financier pour appuyer la prestation rentable et efficace des programmes gouvernementaux (Reine du chef du Canada, 2008).

1.1.4. Les ressources informationnelles

Comment une ressource informationnelle peut-elle être identifiée comme utile pour ses acteurs et quels sont les moyens à mettre en œuvre pour qu'elle puisse devenir partageable et bénéfique pour l'entreprise. Les ressources informationnelles constituent une mémoire collective ; l'articulation entre l'individu et le groupe passe par l'élaboration de supports d'informations réalisés par les différents acteurs de la communauté à des degrés d'investissement très disparates entre les individus Pédaque (2006).

1.1.4.1 Définition

La notion de ressource informationnelle renvoie à la « ressource utilisée par une entreprise ou une organisation dans le cadre de ses activités de traitement de traitement de l'information pour mener à bien sa mission, pour la prise de décision ou encore pour la résolution d'un problème (gouvernement du canada, 2019).

Croisement des informations avec l'équipe éducative (assistante sociale, infirmière, Conseiller d'Orientation Psychologue), l'équipe de direction (cellule de veille éducative), et le professeur principal. Entretien avec l'élève et sa famille avec mise en place d'une procédure (rattrapage des cours, signalement aux services académiques si toutes les tentatives ont échoué).

1.1.4.2. Quelques principes de fonctionnement

Réunions des parents et enseignants convocation, etc. pour la consultation des notes su élation avec les parents

- Développer l'ENT (espace numérique de travail) qui désigne un ensemble de service intégré de service numérique choisis et mis à la disposition de tous les acteurs de la communauté éducative d'une ou plusieurs établissements scolaires dans un cadre de

confiance défini par un schéma directeur des ENT et par ses annexes ; le serveur peut être géré soit en interne, soit en externe. Il permet à un professionnel d'accéder à toutes ses informations de travail, de communiquer et de collaborer sur ses projets d'activités.

- Insister pour la signature des parents sur les devoirs et contrôles
- Signaler par téléphone les absences ciblées, notamment lorsque les contrôles sont « séchés » La fiche alerte absence pourrait être utilisée par l'enseignant pour informer le CPE des absences suspectes, successives ou non, d'un élève dans son cours.

❖ **Relevés d'absence,**

Chaque enseignant saisit les absences sur l'ENT. La saisie des absences est obligatoire. C'est un acte qui engage la responsabilité de l'enseignant. La bascule se réalise 20 mn après le début du cours. Un billet « à l'ancienne » ne sera disposé à l'extérieur qu'en cas de non fonctionnement ponctuel.

1.1.5. Fonctionnement efficace de vie scolaire

1.1.5.1. Le respect des règles

La vie scolaire a une place particulière dans ce souci quotidien de faire respecter les règles. La lutte contre les incivilités, les écarts de conduites et les dérives comportementales passe inévitablement, qu'elles qu'en soient les causes, par l'affirmation des règles. On punit ou sanctionne un acte commis par un élève.

La punition, comme la sanction n'est éducative que lorsqu'on réconcilie le fautif avec lui-même et qu'on réhabilite la prééminence de la loi. Il est primordial d'expliquer la punition, de prendre le temps de faire comprendre les raisons de celles-ci. Certaines punitions prises comme réponses immédiates et instantanées, dans le feu de l'action, pour remettre l'élève sur le droit chemin sans le temps de l'explication se transforment souvent en situation de blocage. Cette action est très importante. De même, après chaque exclusion-inclusion ou exclusion ponctuelle, la famille et l'élève sera reçu par le CPE (conseiller principal d'éducation), la principale adjointe ou la principale, afin de préparer le retour en cours.

1.1.5.2. Les principales exigences communes en classe

- Les élèves sont en rangs dans la cour
- Accueil des élèves à la porte
- Placement des élèves par ordre prévu par l'enseignant (plan de classe possible)

- Les élèves enlèvent leur veste, sortent leurs affaires et déposent leur carnet de liaison sur la table
- Attendre dans le calme debout
- L'enseignant dit bonjour à toute la classe ;
- Les élèves répondent et s'asseyent dans le calme et le cours commence
- Les élèves doivent apporter leur matériel. Les oublis répétitifs sont notés dans le carnet, et peuvent faire l'objet d'une fiche de signalement s'ils perdurent.

1.1.5.3. Les punitions scolaires

Chaque adulte de l'établissement peut être à l'origine d'une punition scolaire. Mettre une punition scolaire dans le carnet de liaison soit pour punition directe lors des perturbations (chahut, refus d'obéir, etc.) de la classe ou dans la cour de l'école. L'entretien des élèves avec le professeur principal et/ou le CPE doit être régulier. Ne pas hésiter de contacter les parents pour les alerter de la situation (un courrier officiel peut être fait dans ce cas) Il faut veiller à la gravité des punitions, afin de permettre à l'enfant de ne pas se sentir victime d'injustice.

1.1.5.4. Le contrôle du travail :

Les absences répétées au travail seront systématiquement notées dans le carnet de liaison. Chaque enseignant est à même de rentrer en contact avec les familles. Le professeur principal visitant régulièrement les carnets, il/elle sera informé(e) de l'état du travail contrôlé ; cela lui donnera des informations pour l'éventuel entretien avec les familles.

1.1.5.5. Asseoir une collaboration étroite :

Ceci implique des relations de confiance où les domaines de compétences de chacun sont respectés. Il s'agit d'être attentif aux situations problématiques d'élèves en difficulté et d'en informer les personnes qui peuvent prendre le relais (professeur principal, Conseiller d'Orientation Psychologue, infirmière, A.S., etc...). Une cellule de veille éducative (CVE) regroupe : CPE, Infirmière, AS, COP, Principale et adjointe ; elle peut entendre ponctuellement un professeur, L'objectif de cette réunion hebdomadaire (lundi après-midi) est d'aborder les cas des élèves de manière globale, en écoutant tous les acteurs de l'établissement autour d'un élève, et de prendre des décisions de suivi spécifique.

1.1.5.6. Les retenues

Elles ont lieu en dehors des heures de cours. L'adulte qui punit l'élève d'une heure de retenue doit : prévenir le service vie scolaire, noter la retenue dans le carnet de l'élève (page à cet effet), et donner du travail à la vie scolaire. L'élève remettra le travail réalisé en retenue lors de la séance suivante. - Elles peuvent avoir lieu pendant un cours, sous la surveillance du professeur qui punit. - Elles peuvent avoir lieu le mercredi après-midi. Les mercredis après-midi, semaine impaire, deux enseignants surveillent les élèves « collés ». Les enseignants et le CPE peuvent demander à la commission sanction de déclencher la punition du mercredi après-midi. Il est impératif de respecter le sens de la gravité de la punition. Puisque la punition est règlementée, chaque adulte punissant un élève doit : informer la famille via le carnet, préparer du travail à donner à l'élève, et montrer à l'élève qu'il a été lu, éviter le recopiage pour le travail à donner mais plutôt donner un travail qui correspond à la faute. Les enseignants peuvent mettre une appréciation à ce travail, mais pas de note chiffrée.

1.1.5.7. Les exclusions de cours :

Les exclusions tiennent suite à de graves perturbations exceptionnelles, au manque de respect et de désobéissance notoire qui entravent le bon déroulement des cours ...

Toute exclusion donne lieu à une information officielle (fiche incident) donc soyez très précis dans votre description. Cette fiche d'exclusion peut être communiquée à la famille. Les fiches incidentes sont conservées, et permettent de constituer le cas échéant un dossier sur l'élève. Eviter les termes « d'insolence » car cela reste trop vague ; citer les propos exacts, veiller aux jugements non appropriés et rester sur du factuel. - Avant le retour en classe, l'enseignant doit faire le lien avec l'élève, pour s'assurer d'un retour serein. - Un contact avec la famille doit être pris par l'enseignant, afin d'informer la famille du comportement de l'élève. Un enseignant ne peut décider seul de ne pas reprendre un élève après une exclusion de cours. Il est important de rétablir le lien entre l'enseignant et l'élève exclu en prenant du temps avec celui-ci et aborder les raisons de cette exclusion, ainsi que l'état d'esprit de l'élève à son retour en classe.

1.1.5.8. Le carnet de liaison :

Le carnet de liaison est un outil de référence ; Les punitions scolaires doivent être notées dans ce carnet de liaison. Il existe une graduation dans l'interprétation des sanctions et des punitions (voir pyramide des punitions et des sanctions). Il est indispensable d'appeler et de

convoquer les parents. La collaboration entre les enseignants et le CPE est primordiale mais ne doit pas se transformer en division des tâches. Le CPE est un conseiller auprès des enseignants, un médiateur lorsqu'il s'agit de déceler des situations de blocage et un référent car il veille à l'application de la loi et du règlement intérieur.

1.1.5.9. La note de vie scolaire

Elle porte sur l'assiduité des élèves, le respect des dispositions du règlement intérieur (10 points) - CPE - implication dans la scolarité (10 points) – toute l'équipe enseignante Bonus : - participation de l'élève à la vie de la classe et de l'établissement (1point) - Élèves médiateurs, délégués très investis (1 point) - Implication dans les clubs (1point) - Investissement dans l'UNSS La note de vie scolaire est élaborée en général à partir des mots dans le carnet de liaison.

1.1.5.10. Le traitement des incidents :

Les incidents doivent être impérativement signalés (fiche incident), transmis au PP et au CPE. Un rapport circonstancié avec une description précise des faits est indispensable pour traiter le problème. Si l'auteur est clairement identifié, il doit être noté. Les incidents graves (perturbation aggravée de cours, insultes, dégradations, violence physique) donnent lieu à une exclusion de cours immédiate. Un élève accompagne l'élève perturbateur auprès du CPE ou du service vie scolaire qui prendra en charge l'élève perturbateur. Un premier entretien a lieu avec l'élève et par la suite Les parents sont immédiatement informés. Le deuxième entretien se fait en compagnie des parents et du professeur principal.

Pour la sanction seules la principale et l'adjointe (par délégation) ont possibilité de prendre une décision de sanction disciplinaire. Une « commission sanction » a lieu un jour de la semaine ; s'y réunissent le CPE et l'équipe de direction. Toutes les « fiches incident » y sont lues, sont suivies et traitées. Soit le traitement a déjà eu lieu par l'adulte qui rédige la fiche incident (via la punition), soit des décisions y sont consécutives : punition du mercredi après-midi, sanction avec ou sans sursis, rencontre avec l'élève et/ou sa famille, réunion d'une commission éducative.

- Une mesure de réparation peut être décidée (lettre d'excuse, remboursement du matériel dégradé, travaux d'intérêt éducatif, etc.)
- L'incident est grave et une décision de sanction est prise (avertissement, blâme, exclusion-inclusion, exclusion ponctuelle, réunion du conseil de discipline). Il

appartient à l'élève de mettre à jour des leçons et devoirs réalisés durant toute la période d'exclusion au cours.

- Après chaque sanction disciplinaire (exclusion inclusion ou exclusion ponctuelle) l'élève et sa famille sont accueillis avant le retour en classe par le CPE ou un membre de l'équipe de direction ; le but est de positiver le retour après la réflexion autour de la sanction disciplinaire.

Et lorsqu'un élève multiplie les infractions au règlement intérieur, une Commission éducative se réunit (voir Règlement intérieur), sur convocation du chef d'établissement ; l'élève et ses deux parents (ou responsable légal), le professeur principal, le CPE et la Principale ou Principale-adjointe, un éducateur de prévention du CODASE, un représentant des parents d'élèves. Il est à noter que la commission éducative n'est pas un conseil de discipline, les objectifs ne sont pas les mêmes ; y sont abordées les difficultés et les points forts de l'enfant, et il faut mettre l'élève et sa famille face aux difficultés de l'élève et les perturbations de la classe. L'idée est de permettre une prise de conscience, et des engagements de la part de l'élève (même si ces engagements n'ont pas de valeur opposable) – le cas de l'élève qui accumule des écarts de comportements mineurs et des punitions. Le professeur principal et le CPE rencontrent l'élève. Il peut être décidé de la mise en place d'une fiche de suivi.

Le dispositif à l'interne de la fiche de suivi individuel (voir annexe) permet de faire un suivi heure par heure du comportement d'un élève. Signé par le PP et les responsables de l'élève. La fiche de suivi de classe (voir annexe) utilisée rarement, concernent les classes les plus complexes à gérer. Cette fiche n'a d'intérêt que si elle se met en place sur un temps précis, avec retour chaque semaine auprès de la classe, lors d'une heure de vie de classe. Rencontre éducative – Un élève dont la sanction est une « exclusion-inclusion » n'est pas en classe, mais bien présent à l'établissement. Selon le choix de la direction, il sera accueilli par un éducateur de prévention du CODASE, et travaillera sur les raisons de la sanction posée. La famille est prévenue, et doit donner son accord.

Le dispositif à l'externe tels les dispositifs de classe-relais et d'atelier-relais existent pour des élèves du cycle central (5ème / 4ème) dont le comportement est fortement problématique. Cela peut aussi concerner des élèves en décrochage. Il faut l'adhésion des élèves et de la famille avant de présenter un dossier. Les sessions durent de six à huit semaines. Si ces dispositifs donnent de bons résultats pendant cette séquence, le retour en classe est souvent difficile. Annexe 1 Rôle des professeurs et des professeurs principaux : La démarche adoptée

est avant tout une prise en charge des situations de chaque personnel lorsque cela est possible. En cas de difficulté ou d'incertitude, il est impératif de demander conseil auprès d'autres professeurs ou auprès du CPE. Quelques conseils pratiques Le contrôle du carnet vérification des carnets (aussi bien pour le professeur qui s'assure de la signature des parents à une punition donnée que pour le professeur principal qui fait une vérification régulière des carnets.

La relation avec les parents permet de communiquer toutes informations paraissant indispensables aux parents. On rencontre beaucoup trop de parents qui découvrent une situation détériorée ou un relâchement important dans le travail. Echanges et Signalement -Information des situations inquiétantes auprès du CPE, de l'infirmière ou de l'assistante sociale.

Signalisation des faits graves auprès du CPE qui transmet à l'équipe de direction pour le traitement de l'incident. Information d'une baisse de résultats ou d'une démotivation auprès du professeur principal.

Toutes les situations (absentéisme, décrochage, démotivation, mal- être, refus de travail, comportement violent, etc.) sont abordées en réunion de suivi des élèves (équipe de direction, CPE, infirmière) le lundi. Vous pouvez évidemment nous envoyer par mail le descriptif de toute situation qui vous paraît utile à traiter. Heure de vie de classe huit heures de vie de classe sont à planifier à minima par classe. De nombreux thèmes peuvent être abordés pendant celles-ci. Prévention, orientation, sécurité, discipline de classe, etc.... Annexe 2 Les dispositifs de remédiation ;

1) La fiche de suivi

On doit cibler un ou deux élèves, voire le type d'élève ? Priorité pour le bilan doit être hebdomadaire - Un professeur peut suivre l'élève et pas systématiquement le professeur principal - Insister sur la communication car les autres professeurs ne savent pas toujours que les fiches de suivi sont données. On doit exiger la fiche de suivi dès le début du cours si l'élève ne la sort pas – on doit intégrer des parents dans le groupe

Vérifier le retour de cette fiche ou avoir oralement la preuve que le parent a bien vu la fiche. - Enfin faire un bilan avec l'élève et si possible avec les parents. Quand la situation est catastrophique, et que par exemple l'utilisation de la fiche de suivi ne sert pas à grand-chose, il faudra envisager d'autres dispositifs (PPRE) en concertation avec le CPE et l'équipe de direction.

2) L'accompagnement éducatif

L'aide aux devoirs proposée à l'école par les professeurs et les assistants pédagogiques doit absolument concerner les élèves qui rencontrent des difficultés scolaires s'il y a des échanges vifs, relation tendue, moquerie, insultes entre deux élèves : le professeur veut sanctionner les deux élèves. Ils proposent aux élèves une médiation pour régler leur différend. Les élèves acceptent et le professeur transmet leur nom à un professeur référent ou au CPE. - Les actes de violence ne sont pas traités en médiation uniquement.

Il faut informer via la fiche projet vie scolaire principes, organisation et règles de vie collectives Introduction : Ce projet vie scolaire doit permettre d'inscrire nos actions dans une démarche collective et cohérente. Il y a une continuité entre ce qui se passe en classe et ce qui se déroule en dehors de la classe. Ce prolongement ne doit pas être occulté et le projet vie scolaire doit tenir compte de l'environnement.

Au sein même de l'établissement, la communication entre les différentes équipes (professeurs, professeurs principaux, infirmière, assistante sociale, CPE, COP, personnels administratifs, agents et direction) permet à chaque élève d'être entendu et accompagné de façon identique. Ce projet vie scolaire permet une lisibilité des pratiques, et montre une cohérence face aux élèves et à leurs familles. Notre responsabilité est de mettre dans les meilleures conditions possibles nos élèves pour qu'ils réussissent. Notre démarche vise dans ce projet à mettre en place des exigences communes et des actions concertées. La bonne réalisation des pratiques communes permettra d'accompagner les stagiaires, nouveaux collègues, ainsi que les personnels qui nous rejoignent en cours d'année

1.1.6. Congruence.

La congruence comme définie par Grant (1991) implique une cohérence entre les ressources de l'entreprise, ses compétences, ses capacités et ses stratégies, une cohérence qui permet une utilisation efficace des ressources pour atteindre des objectifs stratégiques ; en fait un alignement harmonieux des différentes dimensions de la gestion propice à l'apprentissage et à l'épanouissement des jeunes apprenants.

Pour Carl (2020), la congruence signifie que l'on arrive à faire coïncider la conscience que l'on a de soi-même avec la réalité de notre expérience vécue.

La congruence des variables est donc la cohérence, c'est-à-dire la corrélation entre les variables et le style de gestion des ressources dans l'efficacité de fonctionnement d'une structure.

Enseigner au primaire avec l'intention de relier les objets d'enseignement aux intérêts des enfants comme faire de la classe une communauté démocratique peut constituer, pour un enseignant novice, un immense défi. L'inscription de la pratique enseignante dans la norme scolaire est une réalité à laquelle il peut être difficile d'échapper. L'enseignement doit sensibiliser les élèves aux enjeux environnementaux, leur fournir des connaissances scientifiques, les compétences pratiques et les attitudes nécessaires pour comprendre et agir sur les problématiques environnementales lorsque l'on débute dans l'enseignement. En effet, l'enseignement et la relation à l'environnement naturel constituent deux grands sujets d'intérêt que nous avons cherché à concilier tout au long de notre carrière professionnelle. Éduquer en favorisant des liens entre l'enfant et le milieu naturel permet de susciter et de prendre en compte les intérêts des enfants. Cela favorise aussi l'adoption d'une posture pédagogique fondée sur l'accompagnement des processus d'apprentissage et de développement des enfants. Apprendre en réalisant des activités ayant du sens au regard de la vie quotidienne en plein air est différent d'un apprentissage suggéré par la transmission de connaissances présélectionnées selon une logique curriculaire. L'expérience d'éducation en plein air est au service de l'idée d'un enfant curieux et engagé dans la découverte du monde qui l'entoure. L'apprentissage est pour Dewey une démarche naturelle fondée sur les « pouvoirs » de l'enfant. Dans l'expérience pédagogique développée par Sharp, il était prévu deux adultes pour accompagner dix enfants. Un tel rapport adulte-enfant favorise une relation éducative personnalisée, rendant possible la prise en compte des intérêts de chaque enfant, l'établissement de liens entre des savoirs et des expériences de vie, la participation de chacun à la vie du groupe et la prise collective et consensuelle de décisions. Comme il semble difficile d'établir un style de gestion de classe aussi démocratique et différencié en milieu scolaire, le nouvel enseignant peut hésiter à penser la classe comme une micro-société fondée sur les pratiques démocratiques de fonctionnement collectif. Chez Dewey, deux caractéristiques importantes de l'expérience sont à considérer en lien avec sa conception de l'apprentissage. Il y a d'abord le principe de la continuité. Dewey s'émerveillait du fait que, chaque matin, en se réveillant, un être humain puisse poursuivre sa vie en lien avec les événements de son passé. (Bouquet, 2016)

1.2. Théories de référence.

Dans les travaux portant sur l'efficacité de fonctionnement ressortent plusieurs travaux théoriques. La théorie est une manière de concevoir et de percevoir les faits et d'organiser leur représentation, elle sert à conceptualiser et à expliquer un ensemble d'observations systématiques relatives à des phénomènes et à des comportements complexes, elle sert à découvrir un fait caché. Il s'agit donc d'une construction de l'esprit élaborée suite à des observations systématiques de quelques aspects de la réalité.

La formulation d'une théorie comporte l'énoncé d'un enchaînement de propositions interdépendantes tirées de déductions et faisant appel à la logique intuitive. Ces propositions servent à formuler des hypothèses vérifiables en utilisant la méthode scientifique. Cette méthode permet de faire des mesures rigoureuses dont les résultats constituent la source de prédictions scientifiques, ou encore de susciter de nouvelles observations ou de nouvelles hypothèses.

Parsons (1964, p485). Définit la théorie au sens usuel du terme comme étant « **un système de lois** ». En ce sens il se situe dans la perspective des sciences de la nature.

Watt et Van Den Berg (1995) pense « qu'une théorie est un ensemble de concepts inter reliés par des propositions hypothétiques ou théoriques, énonçant ce qui devrait logiquement se produire ». Merton considère que la théorie sociologique est constituée de « conceptions logiquement reliées entre elles, et d'une portée non pas universelle mais volontairement limitée [...] d'où l'on espère tirer un grand nombre de régularités du comportement social accessible à l'observateur » (Merton & Rossi, 1965) Pour Galtung, « une théorie est un ensemble d'hypothèses structurées par une relation d'implication ou de déduction » (Galtung, 1970). Pour Watt et Van Den Berg, « une théorie est un ensemble de concepts interreliés par des propositions hypothétiques ou théoriques énonçant ce qui devrait logiquement se produire » (Watt, Van Den Berg, 1995, p. 6).

Boudon, (1971) estime que « la notion de théorie dans les sciences sociales comporte un sens large et un sens étroit. Au sens étroit, elle correspond à la notion de système hypothético-déductif de propositions. Au sens large, elle recouvre, outre la notion de théorie au sens étroit, au moins trois catégories distinctes de paradigmes, à savoir des paradigmes théoriques ou analogiques, les paradigmes formels et les paradigmes conceptuels ».

Pour Littleton, (1989), la théorie est toute tentative d'explication ou de représentation d'un aspect de la réalité constitue une théorie. Une théorie est à la fois une abstraction et une construction de l'esprit. Le but d'une théorie est de découvrir, de comprendre et de prédire les événements. Dans les études en communication, les théories sont générales ou contextuelles. Les « théories générales » (théories des systèmes, théories des signes, théories du langage, théories cognitives, théories de la culture et de la réalité sociale, théories interprétatives, théories critiques, etc.) conviennent à l'étude du processus de communication dans toutes ses manifestations. Les « théories contextuelles » traitent de la communication dans des situations spécifiques comme, par exemple, les relations interpersonnelles, les groupes, les organisations, les mass-médias, etc...

Galtung (1970, P.451) définit la théorie comme un ensemble d'hypothèses structurées par une relation d'implication ou de déduction.

Une théorie sert donc à définir, décrire, comprendre, expliquer, représenter et prédire un phénomène particulier et un ensemble de relations propres à ce phénomène suite à la vérification d'un certain nombre d'hypothèses. Elle sert aussi à poser de nouvelles questions, à structurer en partie les observations, à porter un jugement sur la réalité et même, dans certains cas, à prendre des décisions qui influencent le cours des événements quotidiens.

La formulation d'une théorie est un processus systématique et contrôlé mais néanmoins adapté aux conditions restrictives de son contexte de production. Cela signifie donc que les théories sont toujours partielles car, en mettant l'accent sur une partie du réel, elles ignorent donc tout le reste. De plus, elles ont des limites qui doivent être précisément décrites par le chercheur.

Dans les travaux portant sur l'efficacité de fonctionnement ressortent plusieurs travaux théoriques. Ainsi nous avons convoqué entre autres quelques théories :

1.2.1. Théorie basée sur les ressources (Grant, 1991)

La théorie basée sur les ressources repose sur la compétence managériale fondée sur les ressources ;

La théorie des ressources est connue dans les travaux de Penrose dans les années 1950 abordant l'entreprise comme un ensemble de ressources (1959) n'ont eu que peu d'échos.

Jusque dans les années 1970 la principale caractéristique associée aux ressources est celle des rendements décroissants. Ne sont alors considérés que les facteurs de production (Rochette, 2012). La théorie basée sur les ressources à une approche stratégique sur le management institutionnel.

La théorie du management par les ressources stipule que les organisations possèdent certaines ressources, desquelles, elles peuvent tirer des rentes économiques qui leur permettraient d'obtenir un avantage concurrentiel (Ouazzane, 2019). La théorie des ressources élabore une conception de la firme en rupture avec les considérations économiques traditionnelles (Durand, 1997). Les ressources sont considérées comme « les actifs tangibles et intangibles qui sont attachés de manière semi-permanente à une firme et qui peut être pensée comme une force ou une faiblesse » les. (Wernerfelt, 1984) sites dans (Durand, 1997). Contrats commerciaux, les procédures, les connaissances technologiques... sont des ressources intangibles désormais intégrées dans l'analyse des avantages compétitifs. Certaines ressources telles que les compétences comportent un intérêt majeur dans la mesure où elles sont le résultat de l'accumulation des connaissances (Rochette, 2012).

La possession de l'argent et du capital en tant que ressource universellement transformable, la propriété des terres et des logements, les revenus de la propriété (Knecht & Schubert, 2021). Les ressources servent à atteindre des objectifs déterminables (buts, états), leur utilité ne devient apparente que lorsqu'elles sont appropriées à cette fin. Les objets, moyens, caractéristiques et conditions ne deviennent des ressources que s'ils correspondent et sont utiles sur la base de l'évaluation personnelle pour les buts souhaités, ou comme solution aux tâches, exigences et objectifs en question - et, en outre, s'ils correspondent au système d'évaluation émotionnelle cognitive de la personne (Knecht & Schubert, 2021).

La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque organisation. (La théorie des ressources propose d'expliquer les différences de performance (création et maintien de l'avantage concurrentiel) entre les firmes par les caractéristiques des ressources (Prévoit et al., 2010).

Selon Grant (1991) l'approche par les ressources peut se comprendre comme : Ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles ; (Prévoit et al.,

2010). Toutes ces ressources sont les facteurs de la gestion institutionnelle incontournable. Le management de l'éducation repose sur les ressources pour qu'on parle d'éducation de qualité. Même l'avantage compétitive est basé sur les disponibilités des ressources éducatives pour mener à bien les politiques nationales de l'éducation et les objectifs internes des établissements de l'enseignement de base.

1.2.1.1. La pertinence de l'approche par les ressources dans la gestion d'un établissement de l'enseignement primaire.

Les variables de gestion institutionnelle sont déterminantes dans le fonctionnement efficace des écoles. Les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles sont fondamentales dans l'animation de la vie scolaire. Les ressources financières par exemple assurent l'efficacité de déploiement et de la qualité de formation comme un objectif central d'un système éducatif. Les infrastructures et le matériel didactiques sont les ressources qui déterminent un cadre approprié pour un apprentissage de qualité. Les managers éducatifs doivent mobiliser les ressources pour atteindre les objectifs attendus. Ainsi l'enseignant « hérite » des ressources préalablement testées au cours de sa formation initiale, ou au contact de collègues plus expérimentés. Il extrait également des ressources « brutes » d'un site, d'un manuel, qui fait office de « gisement ». Il construit un réseau de confiance : des personnes qui peuvent lui donner des conseils ou lui fournir des ressources, des sites connus qui ont des ressources qu'il considère comme sécurisées et dignes de foi (le site d'un muséum d'histoire naturelle, le site de telle académie pour telle discipline, YouTube pour les vidéos, le site d'un ministère, voire des sites étrangers, des manuels scolaires, etc. Par expérience, l'enseignant sait qu'il a de bonnes chances de trouver ce qu'il cherche dans le réseau qu'il a construit et a confiance en la qualité de ce qui sera proposé. L'enseignant, qui a l'opportunité d'acquérir des ressources les accumule, les classe et les collectionne en vue d'une utilisation future. Puis, avant leur utilisation, il les retravaille et les didactise, afin de les adapter à ses objectifs, au contexte, ou à ses activités d'enseignement et à ses élèves. C'est de leurs collections et à partir de leur réseau de confiance que les enseignants vont puiser les ressources qui sont au cœur de leur métier d'enseignant.

1.2.2. Théorie de la contingence générale

Ce courant considère que les organisations sont inévitablement liées aux conditions de leurs environnements pour survivre, elles ne survivent que si elles sont efficaces et non pas seulement efficientes, c'est-à-dire qu'elles doivent produire ce que les groupes d'intérêts

extérieurs attendent d'elles. La théorie de contingence considère l'environnement comme contrainte déterminante sur la structure et la performance de l'entreprise. Les années 1960 consacrent la victoire des écoles de gestion et les changements environnementale dynamiques. Les chercheurs sont de moins en moins préoccupés par l'action des individus au profit des questions d'ordre structurel (taille, technologie, niveaux hiérarchiques, etc.) (Mintzberg,1979) Le contexte préoccupe profondément les procureurs de contingence organisationnelle (Lawrence & Lorsch, 1963-1966). Cette période est principalement marquée par l'essor de deux ancrages théoriques : l'analyse systémique et les théories de la contingence. Ces dernières sont inspirées par des travaux britanniques portant sur la relation environnement/structure de l'entreprise alors que les théories classiques ne s'intéressent qu'à sa structure interne (Lawrence & Lorsch, 1963-1966). L'école de la contingence présente une pluralité de modèles d'organisation du travail. Actuellement, avec les multiples crises qui secouent les organisations, on observe la substitution des théories universalistes par les théories contingentes dites contemporaines (Lawrence & Lorsch, 1963-1966). Les théories de la contingence résultent de travaux de recherche empirique se réclamant d'une démarche formelle, systémique et comparative. Elles introduisent des enquêtes statistiques et consacrent le triomphe des analyses. Les théories de la contingence reconnaissent que toutes les organisations sont différentes et qu'il n'y a pas de structures formelles qui soient idéales (Burns et Stalker,1963). Cependant, elles postulent qu'il y a des éléments du contexte qui influencent de manière déterminante les structures et les processus internes de l'organisation.

La performance des entreprises dépend donc de leur capacité à faire en sorte qu'il y ait adéquation entre ces éléments. Les théories de la contingence se développent sur trois décennies et prennent de multiples formes : la contingence technologique (années 1950), la contingence structurelle (années 1960) et la contingence stratégique (années 1970)

Le modèle de Woodward (1916-1971) : théorie de la contingence technologique
Professeur de sociologie industrielle, Woodward est la première à remettre en cause de manière significative de l'universalisme classique. Pour elle, « Les firmes obtiennent de bons résultats des configurations structurelles très différentes ». Elle conclut : « Qu'il ne peut y avoir une seule bonne façon d'organiser les entreprises ». Elle va même plus loin en disant que les entreprises performantes sont celles dont la structure est la plus proche de la structure type du groupe auquel elles appartiennent Le modèle de Burns et Stalker (1963) Théorie de la contingence technologique : la structure d'une organisation dépend des degrés de complexité

et de stabilité de ses environnements directs. Ils ont distingué cinq types d'environnement et mis en évidence deux types de structures (Mintzberg, 1979).

Le modèle de la contingence de Lawrence et Lorsch (1963-1966) Il analyse l'organisation sur la différenciation et l'intégration. La relation environnement-structure, apparaît plus précise dans la mesure où elle donne une place centrale aux notions antagonistes de différenciation et d'intégration. La différenciation : Les entreprises font face à leur environnement en se fractionnant en unités de façon à ce que chacune d'elles ait pour tâche principale de traiter une partie des conditions externes. Cette différenciation se traduit en termes structurels (chaque unité engendre des types d'interrelations formelles particulières), mais aussi cognitifs et affectifs (type d'objectifs, horizon temporel, type de comportements interpersonnels).

Mintzberg (1979) affirme que la structure est liée à la nature de l'environnement, bien qu'elle ne le soit pas de manière mécanique ou déterministe. La structure dépend également des buts que se fixent les dirigeants.

Le modèle de contingence de Fiedler (1993). Il s'est concentré sur un modèle de contingence de leadership dans les organisations. Ce modèle contient la relation entre le style de leadership et le caractère favorable de la situation. Fiedler (1993) décrit comment deux facteurs principaux contribuent à un leadership efficace à savoir « la personnalité du leader et le degré auquel la situation donne au leader le pouvoir de contrôle et d'influence sur la situation ». Les leaders peuvent être motivés par les tâches ou par les relations. Le caractère favorable de la situation est décrit par Fiedler en termes de trois dimensions : relation leader-membre, élevée si le leader est généralement accepté et respecté par les suiveurs ; le degré de structure de la tâche, élevé si la tâche est très bien structurée ; le pouvoir de la position du leader, élevé si beaucoup d'autorité et de pouvoir sont formellement attribués à la position du leader. Les situations sont favorables au leader si ces trois dimensions sont élevées.

Pour appliquer le modèle de contingence de Fiedler : - il faut comprendre son style de leadership : les informations peuvent être obtenues en remplissant une échelle des collaborateurs les moins préférée. Modèle de contingence de Chandler (1989) : stratégie des organisations. Chandler définit la stratégie comme étant l'établissement d'objectifs et de moyens pour les atteindre.

1.2.2.1. La pertinence de la théorie de la contingence générale dans la gestion des ressources institutionnelle d'un établissement de l'enseignement primaire

Cette théorie est importante dans ce travail dans la mesure où la gestion institutionnelle fait recours à la contingence d'allocation des ressources. La vie scolaire et fonctionnelle d'un établissement scolaire demande la contingence dans la gestion matérielle et infrastructurelles. Les contextes multiculturels comme le Cameroun sont à présent grandissant à l'heure de la mondialisation ; fait appel à la contingence managériale de ressources limités. Même la technologie moderne dans la gestion des institutions éducatives demande la contingence des ressources logistiques et intellectuelles. Un directeur ou une directrice de l'école primaire au Cameroun doit être capable de s'adapter aux réalités contemporaines. Donc, la théorie de la contingence générale est très pertinente dans la gestion institutionnelle.

1.2.3. Théorie de relations humaines

Selon l'échelle de Maslow qui fixe cinq niveaux de besoins chez l'homme (physiologique, sécurité, appartenance, estime de soi, réalisation), les besoins sociaux et d'estime, d'accomplissement de soi sont considérés comme majeurs. Il s'agit de mettre en place des formes organisationnelles qui permettent aux individus d'exprimer tout leur potentiel. Le mouvement des relations humaines met en évidence l'importance du facteur humain dans les organisations et la nécessité de prendre en compte les besoins sociaux et d'estime des individus pour accroître la productivité. Ce courant milite pour un style de gestion participative dont le fonctionnement des groupes de travail est très bénéfique pour notre recherche.

1.2.4. Théorie de relations humaines Mayo (1945)

Ce mouvement, qui se développe dans les années 1930 à la suite d'expériences menées dans une usine de la Western Electric Company (les expériences dites " d'Hawthorne ") autrement dit, d'effet Hawthorne, notion qui recouvre l'idée d'une réaction positive à la prise en compte des facteurs psychosociologiques par les membres d'un groupe. Comporte plusieurs lignes reliées de préoccupations (Pesqueux, 2020). Mayo en a conclu qu'il faut comprendre l'organisation comme étant un « système social » ; les sentiments des travailleurs, leurs motivations ne peuvent se comprendre qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les divers groupes, et notamment les techniciens et les chefs (Rostand, 2006).

Pour une école, ce système social se construit à partir des différentes parties prenantes qui contribuent d'une manière durable au développement et fonctionnement efficace, la qualité

d'enseignement et la gouvernance institutionnelle. Dans cette perspective la gestion des ressources humaines éducatives doit tenir compte des relations humaines qui sont indispensables à la réussite institutionnelle. La performance des ressources humaines est liée aux relations qui existent entre les enseignants (Ouazzane, 2019).

L'étude du fonctionnement des groupes de travail, celle des phénomènes informels dans les organisations, la question des styles de supervision. La coordination et la supervision des ressources humaines concourent au fonctionnement efficace d'un établissement scolaire. Dans l'ensemble, le mouvement des relations humaines met en évidence l'importance du facteur humain dans les organisations et la nécessité de prendre en compte les besoins sociaux et d'estime des individus pour accroître la productivité (Pesqueux, 2020). Le fonctionnement effectif d'un établissement scolaire dépend de la gestion des ressources en enseignants. L'administration doit tenir compte des besoins socioéconomiques et psychosociaux de ses acteurs éducatifs. Il milite pour un style de gestion participative. La gestion participative est une gestion démocratique et collective. La collectivité de la gestion institutionnelle implique la réussite par les performances collectives (Ouazzane, 2019). Dans le secteur éducatif il est important aux différents acteurs de l'éducation d'assurer avec efficacité les relations humaines basée sur la gestion institutionnelle participative. Ses limites tiennent à une vision incomplète des besoins et des comportements des individus, à une naïveté certaine dans l'interprétation des conflits et à la préconisation des pratiques de gestion qui peuvent dégénérer en manipulation (Godfroid, 2016).

1.2.4.1. La pertinence de la théorie des relations humaines dans la gestion des ressources institutionnelle d'un établissement de l'enseignement primaire

La socialisation dans une institution scolaire renforce celle reçue par les jeunes en famille ; des relations humaines sont d'une importance capitale à la gestion institutionnelle et fonctionnement efficace. Assurer les besoins psychosociaux, financières et émotionnelles, en effet, la gestion participative comme un principe central des relations humaines montre la pertinence de la théorie dans cette étude. Cette théorie nous permet de montrer que la vie scolaire ou le fonctionnement efficace est basée sur la gestion des relations humaines. La coordination et la supervision font partie des éléments indispensables dans la gestion institutionnelle. Le déploiement des ressources demande une supervision de qualité qui peut amener un établissement à bien fonctionner.

1.2.5. Théorie des systèmes ressources informationnelles

La vision de l'approche systémique développée par Bertalanffy (1956) est de dégager des lois générales et des hypothèses applicables à toutes les sortes de systèmes, c'est-à-dire à tout complexe d'éléments en interaction (ressources informationnelles). En théorie des organisations et gestion des institutions éducatives, cette théorie se traduit par un ensemble d'idées générales quant à la façon de conceptualiser une organisation et de comprendre son fonctionnement (Godfroid, 2016).

Elle est également à l'origine d'un certain nombre d'applications en matière d'organisation du travail. Les ressources informationnelles sont essentielles pour comprendre le fonctionnement de la structure. Une école primaire est un système social constituée des éléments interdépendants qui lui permet de fonctionner de manière efficace. Tous les acteurs doivent travailler en collaboration. Les ressources informationnelles sont les outils qui établissent les interconnexions entre les structures.

L'approche systémique apporte de nombreuses contributions à l'étude des organisations : énoncé des attributs ou des propriétés des systèmes ouverts sur un environnement extérieur (cycle de transformation d'énergie, notions d'entropie, de différenciation, d'équifinalité), identification des composants d'un système, analyse de leurs interactions, analyse des forces qui modèlent le système, etc.

Ces contributions sont essentiellement descriptives, en ce qu'elles contribuent à la connaissance du fonctionnement des organisations, mais également décisionnelles avec les formulations s'inscrivant dans la conception cybernétique (qui peut se définir comme la science des mécanismes autorégulés) (Godfroid, 2016).

1.2.5.1. La pertinence de la théorie des systèmes informationnelles dans la gestion des ressources institutionnelles d'un établissement de l'enseignement primaire

Dans la gestion institutionnelle la théorie des systèmes est très importante dans le déploiement des ressources informationnelles et communicationnelles. Le développement technologique a changé la perspective dans la gestion institutionnelle. Les ressources informationnelles aident à développer les systèmes de communication, de stockage, de gestion des connaissances et d'apprentissage. Toutes ces activités animent la vie scolaire et le fonctionnement efficace des écoles. Dans cette perspective, la théorie des systèmes est pertinente pour expliquer la gestion des ressources informationnelles dans les écoles primaires.

Adopter la théorie des systèmes, nous permettra de bien cerner les interconnexions et les structures interdépendantes (interne et externe) qui alimentent le fonctionnement efficace des écoles primaire à travers l'allocation des ressources informationnelles et communicationnelles.

1.3. Revue de littérature empirique

1.3.1. Les travaux sur les ressources humaines et fonctionnement de la vie scolaire

Keradec (2013) examine que l'évaluation des professeurs dans le système éducatif français est souvent critiquée, néanmoins les pratiques d'évaluation ont peu changé depuis 1972 ; cet article interroge la dimension politique et la dimension de gestion des ressources humaines de cette évaluation. Il montre que l'évaluation des professeurs est d'abord une question politique, qu'au-delà des quelques travaux de recherche, des divers rapports et des circulaires officielles, les choix actuels résultent d'un compromis entre les forces syndicales et ministérielles en présence.

Plusieurs pistes sont proposées pour rendre l'inspection plus efficace, mettre en place un vrai développement professionnel des enseignants et de l'encadrement, valoriser les meilleurs enseignants et accompagner les enseignants en difficulté ; sachant que seule une volonté politique forte permettra la mise en œuvre effective de tels changements.

Benbahia et Rajaa (2022) vise à étudier le lien entre la perception des ressources humaines à l'égard des pratiques de gestion de ressources humaines (PGRH) et la performance individuelle (PI) dans les organisations marocaines de différentes tailles et différents secteurs. Afin de tester nos hypothèses, le modèle proposé a examiné un échantillon mixte de 471 employés marocains afin de dépasser la simple perception des responsables RH souvent pris en compte dans de nombreuses études. Une modélisation par équations structurelles a été appliquée et les résultats indiquent que trois des cinq PGRH suggérées sont positivement liées à la performance individuelle. Notre travail fournit ainsi des preuves empiriques pour les modèles de base de la théorie de l'échange social, en mettant en évidence l'impact des PGRH sur les comportements des relations humaines et leur performance, dépendamment de la manière avec laquelle ces pratiques sont reçues, perçues et converties par les employés. Il convient de noter que les modèles des liens directs ne sont pas suffisamment riches en termes d'informations pour justifier la relation entre les pratiques de GRH et la performance, d'où la nécessité de prendre en compte des variables intermédiaires dans les futures recherches.

Gagnon et Arcand (2011) La gestion des ressources humaines (GRH) constitue une fonction de l'entreprise qui a pris une importance significative au cours des dernières années et ce, en réponse aux pressions de l'environnement externe. Les entreprises ont intégré la GRH dans une dimension stratégique de sorte qu'elle est désormais intégrée à la stratégie d'affaires. Cet alignement qui les unit peut permettre de mettre en place des pratiques RH qui favorisent l'augmentation de la performance organisationnelle. Toutefois, la démonstration du caractère explicatif de cette association se bute au peu de recherches empiriques à ce jour. La présente recherche permettra de mettre en avant plan les explications quant à la sélection des pratiques RH en fonction de la stratégie d'affaires grâce au cas d'une entreprise manufacturière québécoise.

Houkoku (2011) Bien que plusieurs études aient cherché à mesurer les effets de la gestion des ressources humaines « GRH » sur les performances des entreprises (Allouche et al, 2004), bien que beaucoup l'aient fait en considérant à la fois plusieurs pratiques de GRH et plusieurs indicateurs de performance (approche pluridimensionnelle), force est de constater que cette relation constitue un phénomène encore méconnu (Chrétien et al, 2005). Les indicateurs de performance utilisés ne tiennent souvent pas compte du caractère multisectoriel des échantillons. Il y a lieu de souligner aussi que la plupart des études traitant cette problématique, utilisent la méthode de régression dans laquelle la variable critère à expliquer (les performances de l'entreprise) est une variable unique. Or la performance de l'entreprise ne saurait être réduite à une seule dimension. Il existe dans l'entreprise plusieurs critères et plusieurs indicateurs de performance. Adoptant une démarche méthodologique exclusivement quantitative et utilisant la méthode de corrélation canonique dans laquelle la variable critère à expliquer est un ensemble de variables, cette contribution démontre les effets positifs que peut engendrer l'utilisation de certaines pratiques de GRH sur les indicateurs d'efficacité, d'efficience et de croissance des entreprises béninoises. Nos résultats indiquent également que la recherche de certaines catégories de performances, oriente le choix des pratiques de GRH à implanter.

Les PME en hyper croissance ou « gazelles » sont des acteurs essentiels de la création d'emplois et de la dynamisation des territoires. Si la recherche a surtout privilégié l'analyse des caractéristiques structurantes des gazelles et des déterminants de leur croissance, peu d'attention a été accordée à la gestion des ressources humaines dans ce type d'entreprise. Sur la base d'une étude comparative de cas, cette contribution analyse les effets structurants de la dynamique croissante sur la fonction ressources humaines et les tensions qui l'accompagnent.

La discussion souligne le rôle de l'ambidextrie organisationnelle, temporelle, contextuelle et de réseau comme leviers de régulation de ces tensions. Grimand (2013)

Mignon et Mahmoud (2014) L'objet de cet article est de comprendre comment la gestion des ressources humaines des entreprises familiales pérennes s'articule à la formation d'un capital social spécifique à ce type d'entreprises. L'étude s'appuie sur 12 études de cas approfondies parmi les plus grandes entreprises familiales françaises. L'analyse des discours a permis de mettre en évidence des pratiques récurrentes et singulières favorables à la formation d'un capital familial. Au-delà de ce constat, on peut s'interroger sur la possibilité de transposer les principes de continuité et de dimension collective aux entreprises non familiales, en d'autres termes de conduire les hommes selon des valeurs permettant à l'entreprise de retrouver sa vocation à créer du lien social.

Kooli et Abadli (2018) Le développement de la société, les compétences des étudiants et l'offre d'un niveau d'éducation respectueux sont devenus en partie liés à l'efficacité des ressources humaines des établissements de l'enseignement supérieur. L'évaluation de la qualité de la gestion des ressources humaines par les établissements d'enseignement supérieur est une composante majeure du processus d'accréditation. Les recherches consacrées à l'étude de l'importance de la gestion stratégique des RH dans les établissements d'enseignement supérieur sont abondantes, mais celles qui mesurent l'efficacité de la GRH sont rares. La majorité des recherches sur l'évaluation de la qualité étaient axées sur la mesure de l'impact organisationnel ou éducatif, mais peu d'entre elles ont étudié les sources de cet impact et presque aucune d'entre elles n'a étudié l'impact de l'évaluation de la qualité sur la gestion stratégique des ressources humaines dans un environnement comparatif. Au cours de notre recherche, nous avons essayé de démontrer une corrélation positive entre la publication des rapports d'audit qualité et la production de résultats positifs en termes de GRH. Nous avons été en mesure de notifier un certain impact positif dans certains domaines liés au soutien du personnel. Les progrès constatés sont partiels, certaines sous-zones d'évaluation ayant été sévèrement critiquées et plusieurs recommandations d'amélioration ayant été émises à cet égard. Nos résultats empiriques offrent divers indices pour la mise en œuvre efficace d'un processus qualité et d'une culture basée sur les leçons tirées des expériences, des forces et des faiblesses d'autres entités contrôlées en termes de gestion stratégique des ressources humaines.

Robert-Huot et Cloutier (2020) présentent une revue de la littérature scientifiques concernant la gestion des ressources humaines (GRH) dans les PE. Les 167 articles empiriques répertoriés à partir des bases de données bibliographiques ABI/ Informe et Repère sont classés en fonction de la nature des connaissances produites. Ces articles sont ainsi divisés en cinq catégories :

- (1) les pratiques RH utilisées dans les PME,
- (2) leurs caractéristiques distinctives par rapport aux grandes entreprises ;
- (3) les déterminants de l'adoption des pratiques RH ;
- (4) leurs conséquences sur la performance des PME ;
- (5) les processus à travers lesquels les pratiques RH sont modifiées.

Les résultats montrent que les études ont surtout consisté à vérifier si le modèle de GRH des grandes entreprises s'applique aux PME. La formalisation des pratiques RH a également beaucoup retenu l'attention. De façon générale, peu d'études ont été réalisées sur chacun des divers aspects de la GRH et leurs résultats sont discordants. Des pistes de recherche sont proposées en vue de favoriser le développement des connaissances.

1.3.2. Les travaux sur les ressources financières et le fonctionnement de la vie scolaire

Crowdfunding (financement participatif) c'est-à-dire l'échange de fonds en dehors des circuits financiers institutionnels, suscite de plus en plus l'attention en théorie et en pratique. La collecte de fonds pour l'éducation est possible et il existe plusieurs sources de financement en ligne qui fournissent un soutien éducatif. Peut-on considérer le crowdfunding comme la solution miracle aux problèmes de financement de l'éducation ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons structuré cet article en deux axes. Dans le premier axe, nous avons fourni une compréhension de crowdfunding et nous avons discuté des types et des avantages de ce financement alternatif. Dans le deuxième axe, nous avons cherché à montrer l'importance de crowdfunding comme source de financement à la disposition de l'éducation en général et à l'enseignement supérieur marocain en particulier. Benjilali (2020)

1.3.3. Les travaux sur les ressources matériels et fonctionnement de la vie scolaire

Benaouda et al (2006) Dans cet article, nous proposons une modélisation basée sur le paradigme des systèmes multi-agents coopératifs appliquée à la gestion de ressources matérielles distribuées dans un environnement d'entreprises multisites distribués. Cette gestion constitue actuellement un défi pour toutes les productivités du fait des influences économiques

et technologiques modernes qui affectent ce genre d'entreprises. En effet, la redondance de stock d'un article quelconque dans plusieurs sites affecte négativement la santé économique de l'entreprise en tout, ce qui nous pousse à la recherche de méthodes optimales pouvant assurer un équilibrage de charge en matière de ces ressources entre les différents sites. Pour cela nous exploitons la plateforme Internet reliant les sites et en appliquant la technologie des Web Services basée sur les agents (agent demandeur, agent fournisseur et agent annuaire), nous mettrons en œuvre une dynamique de coopération entre site déficitaire en article k et site excédentaire du même article et en généralisant ce principe à tous les articles, nous réaliserons l'équilibrage dynamique pouvant éviter à l'entreprise les surstockages et les sous-stockage de ces ressources matérielles

1.3.4. Les travaux sur les ressources informationnelles et fonctionnement de la vie scolaire

Dumouchel (2016) Bien que les apprenants québécois de tous les niveaux d'éducation exploitent majoritairement le Web pour trouver de l'information dans le cadre de leur formation, bon nombre d'entre eux présentent des difficultés pour obtenir celle dont ils ont besoin. Face à cette nouvelle réalité, les enseignants actuels et futurs ont certes pour mission de développer les compétences informationnelles des apprenants, à savoir leurs compétences de recherche, d'évaluation et d'utilisation de l'information, mais sont-ils pour autant bien préparés pour le faire ? La présente étude vise donc à vérifier si les futurs enseignants québécois possèdent les compétences nécessaires pour chercher, évaluer et utiliser de l'information pour répondre à leurs propres besoins informationnels et s'ils sont adéquatement formés pour enseigner ces compétences à leurs élèves. Afin d'atteindre cet objectif général de recherche, la présente thèse s'appuie sur un cadre conceptuel élaboré autour de trois éléments complémentaires : le concept de compétences informationnelles, le processus de recherche et de traitement de l'information et les méthodes d'enseignement des compétences informationnelles en milieu scolaire. Pour atteindre les objectifs spécifiques de recherche qui ont découlé de la synthèse de ces éléments, cette thèse a eu recours à une méthodologie mixte mariant sondage, entrevues et observations auprès de 353 futurs enseignants d'une université québécoise. Dans un premier temps, nous avons décrit et analysé leurs pratiques déclarées et effectives en recherche et traitement d'information sur le Web. Les principaux résultats concernant la recherche d'information démontrent que la majorité des futurs enseignants font figure de novices alors qu'ils planifient peu ou pas leurs recherches, emploient des stratégies

de recherche basiques et diversifient peu les outils de recherche pour arriver à leurs fins, Google dominant largement. Dans un deuxième temps, les principaux résultats au sujet du traitement d'information montrent que la plupart des futurs enseignants évaluent l'information trouvée selon plusieurs critères dont la vérifiabilité de l'information et son utilisation à des fins d'enseignement et d'apprentissage. De plus, on constate que si la majorité d'entre eux sont en mesure de synthétiser l'information trouvée sur le Web, il reste que seule une minorité cite les sources utilisées. Dans un troisième temps, nos résultats dénotent que la formation initiale en compétences informationnelles est nettement insuffisante aux yeux des futurs enseignants, celle-ci étant principalement concentrée en début de baccalauréat sous la forme d'ateliers offerts par la bibliothèque. Parallèlement, les résultats démontrent que la majorité des futurs enseignants mettront davantage l'accent sur l'enseignement de l'évaluation et l'utilisation de l'information que sur sa recherche sur le Web. De fait les élèves seront sensibilisés à évaluer l'information trouvée selon une multitude de critères et à faire attention au plagiat. Dans un dernier temps, les résultats de notre étude sont synthétisés et analysés à la lumière de la littérature et des pistes de recommandations sont proposées dans le but d'améliorer la formation initiale en compétences informationnelles.

Étant donné l'importance de savoir chercher, évaluer et utiliser les informations sur Internet, cette étude vise à connaître les compétences informationnelles utilisées par les enseignants afin de documenter, par observation, leur mode de fonctionnement et leur niveau d'aisance lors d'une recherche par mots-clés. Cette recherche descriptive exploratoire a permis la découverte de nouvelles stratégies de recherche ainsi que l'adaptation et l'enrichissement d'un modèle de compétences informationnelles développé à partir de modèles existants. En conclusion, nous analysons ces résultats par rapport à la recherche existante tout en offrant des pistes de recommandations en vue de faire bénéficier la formation aux enseignants. Chaudret et al (2021)

L'objectif de cet article est d'analyser en quoi un retour aux outils de management des compétences informationnelles permet un développement du système d'enseignement de l'informatique dans les lycées, collèges au Cameroun. (Bandibeno Kollo et al 2020). L'analyse réalisée sur la base d'un échantillon de 160 élèves et enseignants de la ville de Bertoua a, au travers de la statistique descriptive, l'analyse d'indépendance, de corrélation linéaire et la régression, montre que la démarche de management des compétences informationnelles adoptée par le corps enseignant ne constitue en aucun cas une base favorable pour un

développement harmonieux et sans faille du système d'enseignement de l'informatique. Nos résultats soulignent en outre la nécessité de centrer davantage la formation aux compétences informationnelles sur les aspects pratiques en enseignement tout au moins en contexte de formation initiale. Cet article a permis aussi de relever de nombreux manquements dans la formation des enseignants au Cameroun. De plus, il montre que les méthodes de management des compétences informationnelles sont à la fois peu diversifiées et peu innovantes. Par ailleurs, la formation initiale aux compétences informationnelles devrait être proactive en intégrant les nouvelles technologies et approches pédagogiques au fur et à mesure qu'elles s'imposent en milieu scolaire et universitaire.

CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre est la deuxième étape de notre recherche, il nous permet de clarifier le problème qui sera traité tout au long de notre analyse. Il est constitué du contexte et de la justification de l'étude, formulation du problème, les questions de recherche, les objectifs de l'étude, l'intérêt de l'étude, structure de l'étude et la délimitation de l'étude. Ces éléments nous permettront de bien cadrer notre étude dans le management de l'éducation. Et également de définir les orientations d'une manière claire et précise.

2.1. Contexte et justification de l'étude

2.1.1. Contexte

Le droit à l'éducation est incontestablement l'un des droits fondamentaux de la personne humaine qui ouvre la voie à l'exercice d'autres droits. Car, l'éducation est un facteur principal de développement durable (ODD, 2015-2030). L'école primaire comme fondation de l'éducation formelle doit être gérée de manière efficiente et efficace pour assurer la performance et la qualité de la formation des élèves. Dans cette perspective il est important d'indiquer que les ressources éducatives sont d'un facteur important dans la réalisation de l'éducation pour un développement durable. Les managers de l'éducation avec les différentes parties prenantes doivent tenir en compte les stratégies de mobilisation et de gestion de ressources pour accroître la qualité et la performance institutionnelle.

C'est fort de cela que la communauté internationale, sous l'égide de l'UNESCO, a depuis sa création en 1948, mené un plaidoyer en faveur d'un accès équitable et égalitaire de toutes les couches de la population aux services éducatifs, dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie. Mais, les pays en voie de développement font face à de nombreux défis. L'un de ces défis majeurs concerne les ressources en éducation. Le fonctionnement efficace des établissements est axé sur les ressources. L'éducation, à travers ses offres, doit être abordée aujourd'hui en lien avec le développement. Dans ce contexte, les systèmes éducatifs doivent être pertinents et répondre à des marchés du travail en pleine évolution ; aux avancées technologiques, à l'urbanisation, aux migrations, à la dégradation de l'environnement, aux risques de catastrophes naturels, aux pressions démographiques, et face à la montée de l'incivisme, de l'immoralité et à la crise des valeurs de paix, de sécurité, de travail, de solidarité

, de transparence ; bref aux menaces croissantes contre la paix et la sécurité des populations. La nécessité de renforcer l'éducation civique s'impose de nos jours au Cameroun.

C'est donc pour permettre aux bénéficiaires des offres éducatives de faire efficacement face aux défis qu'ils rencontrent au quotidien que les systèmes éducatifs développent des stratégies pour y parvenir (éducation, 2030).

Dès lors, la question que l'on peut se poser et qui constitue la trame de cette étude est la suivante : quel est l'impact des variables de gestion institutionnelle dans l'efficacité de fonctionnement des écoles primaires ? la capacité du système éducatif africain en général et camerounais en particulier à répond-t-elle à la demande sociale d'éducation ? l'analyse dudit système peut se faire selon plusieurs dimensions : **L'Accès et l'équité**, la **Qualité et la pertinence** et, la **Gouvernance et pilotage**. Toutes ces trois dimensions entrent dans le paradigme de l'éducation pour le développement durable. Donc les administrateurs scolaires doivent se baser de ces facteurs lors de la planification et objectifs stratégique. Le pilotage organisationnel demande en quelque sorte le déploiement des ressources éducatives pour atteindre les objectifs escomptés ; accent renouvelé sur l'efficacité de l'apprentissage et la gestion institutionnelle : L'ODD 4-Éducation 2030 insiste de nouveau sur l'efficacité de l'apprentissage et l'acquisition de connaissances, d'aptitudes et de compétences utiles. Ceci ressort clairement dans les cibles et les indicateurs mondiaux relatifs à l'enseignement primaire et secondaire. Ainsi qu'à l'alphabétisation des jeunes et des adultes. Nouvel accent sur la pertinence de l'apprentissage : La nouveauté de l'ODD4 Éducation 2030 a trait à l'accent mis sur la pertinence de l'apprentissage, aussi bien du point de vue compétences professionnelles et techniques pour un travail décent, que pour la « citoyenneté mondiale » dans un monde pluriel, interdépendant et interconnecté , inclusion et équité pour tous, sans distinction de sexe, d'âge, de race, de couleur, d'ethnicité, de langue, de religion, d'opinion politique ou autre, d'origine nationale ou sociale, de propriété ou de naissance, ainsi que des personnes en situation d'handicap, les migrants, les peuples autochtones, les enfants et les jeunes, en particulier ceux en situation de vulnérabilité ou autre, devraient avoir accès à une éducation de qualité, inclusive et équitable et à des possibilités d'apprentissage tout au long de leur vie. Les groupes vulnérables qui nécessitent une attention particulière et des stratégies ciblées sont les personnes handicapées, les populations autochtones, les minorités ethniques et les pauvres (Myers & Pinnock, 2017). Toutes les filles et tous les garçons, toutes les femmes et tous les hommes, doivent se voir offrir les mêmes possibilités de recevoir une éducation de qualité, d'atteindre le

même niveau d’instruction et d’en tirer le même profit. Les adolescentes et les jeunes femmes sont parfois exposées à la violence sexuelle aux grossesses et mariages précoces aux lourdes tâches ménagères, de même que celles qui vivent dans des zones rurales démunies et reculées, aussi requièrent-elles une attention particulière. Dans les situations où les garçons sont désavantagés, des mesures ciblées doivent leur être appliquées. Les politiques visant à remédier à ces inégalités sont plus efficaces lorsqu’elles s’inscrivent dans un ensemble de mesures également axées sur la promotion de la santé, de la justice, de la bonne gouvernance et de l’abolition du travail des enfants.

Les sociétés du savoir qu’appelle la réalisation de l’Agenda 2063 reposent sur un capital humain compétent ; l’éducation holistique, inclusive et équitable soutenue par des conditions d’apprentissage continu tout au long de la vie, constitue la condition sine qua non du développement durable ; la bonne gouvernance, le leadership et la responsabilité mutuelle sont vitaux pour la bonne gestion et l’administration du système éducatif ; la mobilité intra-africaine et l’intégration académique exigent l’harmonisation des systèmes d’éducation et de formation, ainsi que la coopération régionale; le développement de la Science, de la Technologie et de l’Innovation, impulsé par la créativité et l’esprit d’entreprise, repose sur une formation, une pédagogie et la recherche; un environnement propice pour un esprit sain dans un corps sain, assuré par une bonne alimentation et un état physique et socio-psychologique adéquat (CESA, 2015-2025)

- Revitaliser la profession enseignante pour en assurer la qualité, la pertinence et l’adéquation à tous les niveaux d’éducation ;
- Construire, réhabiliter et préserver les infrastructures scolaires et développer des politiques qui assurent à tous et de façon permanente un environnement serein et propice à l’apprentissage, afin d’accroître l’accès à une éducation de qualité à tous les niveaux d’éducation ;
- Exploiter la capacité des TIC pour améliorer l’accès, la qualité de l’éducation et de la formation ainsi que la gestion des systèmes éducatifs ;
- Assurer l’acquisition de connaissances et des compétences requises ainsi que l’amélioration des taux d’achèvement des études à tous les niveaux et pour tous les groupes, par des processus d’harmonisation nationale régionale et continentale ;
- Accélérer les processus conduisant à la parité et à l’équité des genres ;

- Lancer des programmes d’alphabétisation ambitieux et efficaces pour éradiquer l’analphabétisme ;
- Renforcer les programmes de sciences et de mathématiques chez les jeunes et promouvoir la culture scientifique dans la société ;
- Redynamiser et accroître l’accès à l’enseignement supérieur, à la recherche et à l’innovation en vue de relever les défis du continent et de promouvoir la compétitivité mondiale ;
- Promouvoir l’éducation pour la paix, ainsi que la prévention et la résolution des conflits à tous les niveaux d’éducation et pour tous les groupes d’âge, en s’appuyant sur les valeurs communes africaines ;
- Améliorer l’administration du système éducatif ainsi que l’outil statistique en renforçant les capacités de collecte, de gestion, d’analyse, de communication, et d’usage des données.
- Organiser une coalition de toutes les parties prenantes en faveur de l’éducation pour animer et soutenir les initiatives nées de la mise en œuvre de la CESA 16-25.

Le principal défi en Afrique est de maintenir l’accès tout en améliorant les acquis d’apprentissage. Une trentaine de millions d’enfants en âge d’aller à l’école sont actuellement non scolarisés et il faudrait les inscrire à l’école, tout en s’assurant que ceux qui y sont inscrits s’acquittent des aptitudes et des connaissances appropriées à la fin de leur éducation de base. Pour cela, il faudra mettre un accent particulier sur le corps enseignant, sa formation, le déploiement du personnel, le développement professionnel ainsi que l’amélioration des conditions de travail et de vie. Ceci devrait être accompagné par la responsabilisation des enseignants dans l’amélioration de la qualité de l’enseignement et de l’apprentissage (CESA, 2015-2025).

Il faudra en outre réaliser la promesse du passage de l’enseignement primaire universel (EPU) à une éducation de base étalée sur 10 à 12 ans, tel que réaffirmé par les ministres africains lors de leur conférence sur l’éducation post-2015. Il faudra également améliorer partout l’infrastructure scolaire et particulièrement dans les zones enclavées et marginalisées, fournir du matériel didactique en quantité et en qualité, poursuivre les programmes de cantines scolaires et de suivi sanitaire des apprenants. La rétention des filles dans les écoles est un défi majeur à relever grâce à l’amélioration de leur performance en mathématiques et en sciences. Les TIC devraient permettre de trouver des solutions efficaces et durables à ces défis. Un travail

d'harmonisation doit être engagé au niveau national, régional et continental pour définir une échelle commune d'aptitudes et de connaissances acquises en fonction de l'âge et du niveau scolaire CESA, 2015-2025).

La politique de développement du Cameroun se décline en deux documents de référence que sont la Vision du développement du Cameroun à l'horizon 2035 et La stratégie nationale pour développement (SND 2020-2030) et (DSCE) qui couvre la période 2010-2020. Le premier document présente le Cameroun, à l'horizon 2035, comme « un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité » tandis que le DSCE est centré sur « l'accélération de la croissance, la création d'emplois formels et la réduction de la pauvreté ». Parallèlement à ces deux documents, le gouvernement a élaboré en 2014 le Plan d'urgence pour l'accélération de la croissance au Cameroun dont l'objectif est de remettre l'économie sur le sentier de la croissance, ce qui le rend compatible avec les objectifs de l'émergence (PASEC, 2014).

Le dispositif pérenne d'évaluation de l'éducation au Cameroun ne prévoit pas de manière explicite l'évaluation des acquis scolaires de type standardisé, toutefois il y recourt de manière ponctuelle soit en recrutant des consultants, soit à travers sa participation aux évaluations internationales (exemple du PASEC 2014) par le truchement de ses partenaires techniques et financiers. Les évaluations ayant cours régulièrement dans le système éducatif camerounais sont celles dites certificatives. Celles-ci sont organisées généralement en fin de cycle et donnent lieu à la délivrance des certificats attestant de la complétude du cycle concerné aux candidats ayant satisfait aux exigences.

La gestion du secteur éducatif est assurée par cinq (5) ministères : le Ministère de l'éducation de base pour la partie basse, le Ministère des enseignements secondaires pour la partie moyenne et le Ministère de l'enseignement supérieur pour la partie haute. A ceux-ci s'ajoutent le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle chargé, entre autres, de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et le Ministère de la jeunesse et de l'éducation civique en charge de l'encadrement de la jeunesse non scolarisée. Bien que répondant à un souci d'efficacité et en dépit de l'existence d'un secrétariat technique, cette multiplicité de départements ministériels consacre un fonctionnement hautement fractionné du secteur, rendant ainsi difficile sa coordination. Il en résulte la difficulté de disposer des données statistiques du secteur, les systèmes d'information existants ayant un caractère d'avantage sous-sectoriel d'une part, et, à procéder à la régulation des flux d'autre part. Les consultations régionales et nationale

récemment tenues, ont relevé cet état de choses et ont fortement recommandé la création d'un ministère de l'éducation nationale unique.

L'une des caractéristiques de la gestion administrative est le fort degré d'aléa dans la répartition des enseignants entre les établissements scolaires : dans le primaire, 42% des affectations ne s'expliquent pas par les besoins d'encadrement (contre 27% dans les pays de la région). Dans le secondaire, cet aléa monte même à 50%. Il a certes diminué depuis 2002 mais faiblement (-10%) malgré les nombreux recrutements opérés depuis cette date, contexte qui est favorable à une réduction significative de l'aléa. En fait, on constate que les écoles urbaines sont favorisées, d'une part et que certaines régions le sont aussi (Sud-Ouest et Littoral, par exemple) alors que d'autres sont manifestement défavorisées (Extrême-Nord), d'autre part. A titre d'illustration, le graphique II.2 ci-dessous montre la dispersion existante dans le primaire où, par exemple, une école de 500 élèves peut avoir entre 2 et 17 enseignants.

La loi d'orientation de l'éducation promulguée en 1998 consacre l'implication de la communauté éducative dans la gestion de l'éducation. Dans ce cadre, le gouvernement a institué en 2001/2002, les conseils d'écoles ou d'établissements. Ceux-ci sont chargés de la supervision, du conseil, du contrôle et de l'évaluation du fonctionnement de l'école au cours des dernières années, la part des ressources de l'Etat consacrées à l'éducation est restée en deçà de la moyenne régionale ; c'est-à-dire 18,3% des dépenses courantes. De plus, la structure des dépenses par niveau est différente de celle observée en moyenne dans la région : les parts du primaire et du supérieur sont plus faibles et la part du secondaire est nettement plus élevée. Il convient de relever en outre que 80% des fonds servent au paiement des salaires

Les ressources que l'Etat est capable de mobiliser déterminent les marges de manœuvre de financement de l'éducation. Les ressources publiques affectées au secteur de l'éducation sont déterminées par le niveau de richesse nationale, la pression fiscale et la priorité accordée au secteur de l'éducation et de la formation. Le gouvernement anticipera les besoins générés par le développement espéré des TIC dans les écoles primaires. A cet effet, il expérimentera l'électrification solaire des écoles dans certaines constructions nouvelles en milieu rural. Par ailleurs, il entend, en plus de son programme de constructions nouvelles, compléter une partie des bâtiments existants par l'adjonction de laboratoires scientifiques, de logements d'astreinte et de quelques internats. Le contrôle de conformité par rapport au cadrage national ;

Evaluation pour mesurer l'efficacité de l'action pédagogique menée autour du projet. A ce titre, le chef d'établissement acquiert un rôle dans l'évaluation des enseignants, aux côtés de l'inspection.

Un arrêté du 31 décembre 2010 a fixé les modalités du transfert aux communes de la maîtrise d'ouvrage de la construction, de l'équipement et de la réhabilitation des écoles primaires. Ce transfert est effectif depuis 2011. Les fonctions de contrôle appartiennent au Ministère des Travaux Publics, qui les exerce avec ses services déconcentrés installés dans les départements. Il en résulte quelquefois des problèmes de retard dans l'exécution des chantiers et dans la qualité des bâtiments. Face à cette difficulté, le gouvernement entend prendre deux mesures comme indique le Document de Stratégie du Secteur de l'Education et de la Formation : il est question ici de déployer dans chacun des 58 départements un technicien de constructions chargé de fournir une assistance à la maîtrise d'ouvrage exercée par les communes et définir son rôle par voie réglementaire; le géo référencement de l'ensemble des écoles primaires permettra aux services de l'administration centrale de connaître avec précision les distances séparant les différentes écoles du réseau scolaire et de localiser les implantations sollicitées. Ceci permettra que l'appréciation de l'opportunité d'implantation soit fondée sur un jugement basé sur des données objectives ; un texte réglementaire qui complètera la procédure actuelle en énonçant les critères de priorité des programmes de construction sera actualisé. Ces critères prendront en compte, selon des pondérations à définir, les deux priorités critiques des travaux de construction que sont : l'amélioration de l'accès dans les territoires souffrant encore d'un manque de capacités d'accueil et d'un réseau scolaire lacunaire ; la résorption des effectifs pléthoriques de certaines classes et des situations de double-flux générées par le manque de salles. Le texte clarifiera également les modalités de réhabilitation des salles en termes de coût/efficacité

2.1.2. Justification de l'étude

Cette recherche porte sur la congruence des variables de gestion institutionnelle dans le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6. La contribution, s'inscrit non seulement sur le plan scientifique mais également sur le plan pédagogique, managérial, économique et social ; sur le plan scientifique, ce travail contribue au champ management de l'éducation, de l'inspection de la vie scolaire, de l'étude des organisations et de l'ingénierie de la formation. Elle offre de ce fait un portrait empirique de la gestion institutionnelle de l'éducation : Améliore notre compréhension sur tous les ressources

éducatives (humaines, financières, matérielles et informationnelles) dans le fonctionnement efficace des établissements de l'enseignement de base. Améliore notre compréhension de l'évolution des champs de management de l'éducation et d'inspection scolaire. Permet d'explorer certaines avancées théoriques issues de la gestion institutionnelle et fonctionnement efficace de la vie scolaire dans les établissements scolaires.

Sur le plan économique, l'étude contribue au développement du capital humain capable de répondre aux besoins de la société.

Sur le plan social, cette étude permet d'éclairer à partir des données empiriques, un débat sociétal sur les parties prenantes dans la gestion institutionnelle et fonctionnement efficace d'un système éducatif, surtout le sous-secteur d'éducation de base. De façon concrète, cette étude donne aux responsables du système éducatif en général et enseignements de base en particulier des outils d'aide à la prise de décision à l'égard de l'évolution de la gestion institutionnelle et du développement durable et de l'amélioration des pratiques managériales. L'ensemble des conditions à mettre en place dans un établissement scolaire pour un environnement propice à l'éducation fait penser à l'influence des ressources sur l'efficacité du fonctionnement d'une vie scolaire studieuse. Un cadre normatif et les éléments spécifiques à la vie collective de ce milieu est déterminant pour le développement des compétences des apprenants ; elle devient alors une dimension de la réalité à organiser ; normaliser ; piloter ; bref l'affaire d'inspecteurs, de chef d'établissement ; d'enseignants et d'élèves pense Dia (,,,,). Un établissement scolaire est un cadre modélisé pour la transmission des savoirs (Vincent1980), donc le fonctionnement doit être efficace.

2.2. Position et formulation du problème

2.2.1. Constats

Parler des variables de gestion institutionnelle renvoie à la gestion efficace et efficiente des différentes ressources par les administrateurs éducatifs. Un établissement scolaire est un lieu d'acquisition du savoir, du savoir-faire, du savoir -faire faire, du savoir-être et de l'instruction. Donc le fonctionnement doit être efficace. Mais on constate que dans plusieurs écoles du département du Mfoundi, il y a inadéquation entre les variables de gestion institutionnelle et le fonctionnement efficace à cause des ressources limitées. Cette incongruence entre les variables de gestion entraîne un déséquilibre dans le fonctionnement de la vie scolaire. Par conséquent, la qualité et la performance du système n'est pas optimale

2.2.2. Problème

A la suite des constats évoqués ci- haut, le problème que soulève notre étude est celui de l'incongruence entre les variables de gestion institutionnelle et le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.. Les difficultés du bon fonctionnement des établissements liées au style de gestion des ressources. Dans quelle mesure les variables de gestion institutionnelle en termes des ressources éducatives (les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources informationnelles) peuvent -elles d'une manière efficace influencer le fonctionnement de la vie scolaire dans les arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 ? Les performances et la productivité dépendent des ressources déployées et du style de gestion ce problème nous conduit à la formulation de la question principale de recherche.

2.2.3. Questions de recherche

2.2.3.1. Question générale

Quel est l'impact des variables de gestion institutionnelle dans le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 ?

2.2.3.2. Questions spécifiques

- i) Dans quelle mesure la gestion des ressources financières impacte-t-elle le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 ?
- ii) Comment la gestion des ressources humaines peut-elle contribuer au fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6. ?
- iii) Quel rapport existe-t-il entre la gestion des ressources matérielles et le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé ?
- iv) Dans quelle mesure la gestion des ressources informationnelles contribue-t-elle au fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.

2.3. Objectifs de l'étude

Dans le cadre de notre étude, nous avons un objectif général et des objectifs spécifiques.

2.3.1. Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'examiner l'effet des variables de gestion institutionnelle dans le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.

2.3.2. Objectifs spécifiques

- i) Evaluer le rapport entre la gestion des ressources financières et le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.
- ii) Examiner l'impact de la gestion des ressources humaines dans le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.
- iii) Examiner l'influence de la gestion des ressources matérielles dans le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.
- iv) mesurer la contribution de la gestion des ressources informationnelles dans le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.

2.4. Hypothèses de l'étude

Notre étude s'articule autour d'une hypothèse générale subdivisée en quatre hypothèses spécifiques.

2.4.1. Hypothèse générale

Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle, le fonctionnement efficace des écoles primaires congrue avec les variations de gestion des ressources institutionnelles dans les arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.

2.4.2. Hypothèses spécifiques

- i) La gestion des ressources financières impacte le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.
- ii) La gestion des ressources humaines impacte le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.
- iii) La gestion des ressources matérielles impacte le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.
- iv) La gestion des ressources informationnelles influence e le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.

2.5. Intérêts de l'étude

2.5.1. Intérêt scientifique

La problématique de congruence des variations la gestion institutionnelle est d'un intérêt considérable dans le contexte camerounais en général et dans le département de Mfoundi (Yaoundé 3 et Yaoundé 6) en particulier.

2.5.2. Intérêt administratif- managérial

Sur le plan managérial, cette étude offre une approche de gouvernance institutionnelle et de pilotage organisationnel qui permet aux différentes parties prenantes d'atteindre les objectifs fixés par l'administration scolaire. Il milite pour la conformité, la pertinence et la cohérence dans la gestion des ressources.

2.6. Structure de travail

L'étude est constituée de quatre chapitres : le chapitre un présente la revue de littérature, le chapitre deux présente la problématique et la justification de l'étude, le chapitre trois la méthodologie, le chapitre quatre présentation, analyse e interprétation et la discussion des résultats et recommandations.

Conclusion

En somme, ce chapitre a traité du contexte (global, régional et national) des enseignements de base vis-à-vis de la politique éducative. Également on a traité de la justification de l'étude, constat, problème, objectifs, questions, hypothèses, intérêt de l'étude, délimitation, et structure de l'étude. Tous ces éléments ont été axés sur les variations de gestion institutionnelle et le fonctionnement efficace des écoles primaires particulièrement dans les arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.

**DEUXIÈME PARTIE : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE OPÉRATOIRE**

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie est la science de la méthode (Grawitz, 2004), elle permet de mettre en exergue l'ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche ; C'est un aperçu de la façon donc une recherche donnée est effectuée; la tâche consiste ainsi dans ce chapitre à énoncer le type de recherche, la population de l'étude, la technique de l'échantillonnage et l'échantillon, l'instrument de collecte des données, la technique de collecte, de dépouillement et d'analyse des données.

3.1. Type de recherche

Dans le cadre de ce travail de mémoire, nous avons opté pour une recherche exploratoire de type descriptif sur l'effet des variables de gestion institutionnelle dans le fonctionnement efficaces des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6. Une recherche exploratoire-descriptive, la découverte de facteurs consiste à décrire, nommer ou caractériser un phénomène, une situation ou un événement de sorte qu'il apparaisse familier. Ici, le chercheur collecte les données en s'appuyant sur des observations, sur des interviews ou des questionnaires. Ainsi, les informations collectées sur les caractéristiques d'une population particulière, sur l'expérience d'une personne, sur un groupe ou toute autre entité éducative ou sociale sont présentées sous la forme de mots, de nombres, de graphiques, d'énoncés descriptifs de relations entre des variables. Cette étude est donc de type descriptif parce que notre travail a pour objectif de décrire la congruence des variations de gestion institutionnelle en contexte scolaire.

3.2. Population de l'étude

La population est « l'ensemble des individus qui peuvent entrer dans le champ de l'enquête et parmi lesquels sera choisi l'échantillon » (Rongere, 1979, P 63). La population de l'étude est donc l'ensemble du groupe humain concerné par les objectifs de l'enquête. Il s'agit dans cette partie de présenter et de justifier d'abord la population d'étude d'une part et d'autre part de décrire le processus de sélection des participants à cette étude. la population de notre étude est l'ensemble des enseignants et directeurs de Mfoundi

3.2.1. Population cible

En ce qui concerne la population visée, les questions de recherche et le cadre de référence ont déterminé les centres d'intérêts et les frontières à l'intérieur desquelles l'échantillon était choisi (Miles et Huberman, 1991). La population ciblée devait correspondre à l'ensemble des personnes ayant des caractéristiques précises, la présente étude s'intéresse de la gestion des ressources institutionnelles dans le fonctionnement de la vie scolaire des établissements des enseignements primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6. Plus précisément, le choix a été effectué à partir de la question suivante : quelles sont les personnes qui ont les caractéristiques les plus susceptibles de répondre aux questions de recherche qui ont été posées? La présente recherche voulant explorer et décrire le fonctionnement des écoles par rapport aux différentes ressources, la population qui nous semblait la plus indiquée pour répondre à la question de recherche était celle des enseignants

3.2.2. Population accessible

La population accessible est la portion de la population cible qui est à la portée du chercheur. Elle peut être limitée à une région, à une ville, à un établissement, et. Pour notre étude la population accessible porte sur les enseignants de dix établissements primaires publiques de Yaoundé 3 (EPCA IA Gr 1, EPCA IA Gr 2, EPCA IB, EPCA IIB, EPCA IIA, EP Plateau I, EP Plateau II, EP Plateau III, EP Biyem-assi II IA, EP Biyem-assi II IB), et les enseignants de dix autres établissements d'écoles primaires publiques de Yaoundé 6 à savoir : EP Simbock Gr I, EP Simbock Gr II, EP. Biyem-assi I Gr 1, EP. Biyem-assi I Gr 2, EP. Biyem-assi I Gr 3, EP. Biyem-assi 1 Gr 4, EP Biyem-assi SIC 1A, EP. Biyem-assi sic 1B, EP. Biyem-assi sic 2A, EP. Biyem-assi sic 2B.

3.3. Technique du choix de l'échantillon

La population ciblée devait être constituée de personnes susceptibles de fournir le maximum d'informations, mais aussi des informations de qualité sur la situation qui a retenu notre attention. Les points de vue de ces personnes devraient permettre de ressortir des tendances intéressantes conduisant à des pistes d'action. Dans ce sens, le choix des participants, les instruments de collecte, de traitement et d'analyse des données sont précisés ci-dessous. Le choix des unités composant notre échantillon et sa taille (Ouellet et Saint-Jacques, 2000) s'est déroulé de manière probabiliste, c'est-à-dire aléatoire.

3.4. Caractéristiques de l'échantillon

Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments ou de sujets tirés de la population, qui sont sélectionnés pour participer à l'étude. Ici, il est question de présenter les caractéristiques essentielles de notre population d'étude. Plus clairement, il s'agit des critères d'inclusion des participants à l'enquête. Pour être considéré comme tel, l'enquêteur devra être enseignant permanent (fonctionnaire ou contractuel) ou non permanent (vacataire) dans les établissements scolaires que nous avons choisis pour cible ; il devra accepter de remplir le questionnaire, concernant le fonctionnement de son établissement. Nous avons distribué le questionnaire à 90 enseignants des dix écoles de Yaoundé 3 et 90 autres enseignants des dix écoles de Yaoundé 6.

3.5. Délimitation de l'étude

Il est question de la circonscription de l'étude à savoir la délimitation spatio-temporelle et théorique ou conceptuelle ou encore thématique.

3.5.1. Délimitation Temporelle

Notre travail de recherche est lié à notre formation en management de l'éducation à la faculté des sciences de l'éducation d'université de Yaoundé 1. Il s'étale ainsi sur la période de formation qui est de deux (02) ans soit de 2020 à 2022.

3.5.2. Délimitation Spatiale :

Notre étude se déroule dans la ville de Yaoundé dans les écoles primaires des Arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6, Département du Mfoundi, Région du Centre.

3.5.3. Délimitation conceptuel /Thématique

Notre étude s'inscrit dans le domaine du management de l'éducation, précisément l'inspection de vie scolaire. Cette étude est axée sur la congruence des variables de gestion institutionnelle (la gestion des ressources financières, la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources matérielles et la gestion des ressources informationnelles) dans le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.

3.6. Technique de collecte de données : l'administration du questionnaire

La technique de recherche est « l'ensemble des procédés et instruments d'investigation utilisés méthodiquement » Quant à l'instrument de collecte de données. C'est « l'intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour collecter les données qu'il doit soumettre à l'analyse » (Mboe, 2009, P.37). Ainsi, l'on distingue plusieurs types d'outils de collecte de

données qui varient en fonction du type de recherche à réaliser. Pour cette étude quantitative, nous avons administré le questionnaire, principale technique utilisée dans des recherches à devis quantitatif. L'enquête par questionnaire consiste à poser une série de questions à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population. Des questions relatives à leur « situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un évènement ou d'un problème » (Quivy & Campenhoudt, 2011, p. 167). L'administration du questionnaire a été faite sous forme indirecte ceci parce que les enquêtés qui étaient pour notre étude les enseignants ont rempli eux-mêmes le formulaire qui leur a été remis à mains propres la veille pour l'enquête et la collecte le lendemain.

3.7. Instrument de collecte de données : le questionnaire

Pour Grawitz (1990), « Le questionnaire est un moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté ». Il est constitué d'une série d'interrogations au sujet des problèmes sur lesquels l'enquête apporte des informations. Il existe plusieurs types de questionnaires. Nous avons choisi un questionnaire comportant des questions fermées où les participants devraient choisir parmi les réponses prédéfinies. Afin de construire un questionnaire, Ghiglione et Matalon (1987 ; p.127) déclarent : « Il faut évidemment savoir de façon précise ce que l'on recherche, s'assurer que les questions ont un sens, que tous les aspects de la question ont été abordés ». Une fois le champ d'analyse circonscrit, trois possibilités s'offrent au chercheur à ce niveau. Il peut soit recueillir des données et faire finalement porter ses analyses sur la totalité de la population couverte par ce champ, soit se limiter à un échantillon représentatif de cette population, soit n'étudier que certaines composantes très typiques, bien que non strictement représentatives, de cette population. En effet, le choix qui est fait est assez théorique car le plus souvent, l'une des solutions s'impose naturellement, compte tenu des objectifs de la recherche (Quivy & Campenhoudt, 2011).

3.8. Technique d'analyse des données : l'analyse statistique et de contenu.

Le questionnaire que nous avons élaboré, est constitué des questions fermées. A cet effet, pour analyser les données nous utiliserons l'analyse statistique dans le but de faire ressortir les grandes tendances ; mais aussi, l'analyse de contenu nous permettra de mieux

décrire le phénomène qui a retenu notre attention à partir des grandes catégories de thématique qui émergeront.

Les considérations d'éthique

Opérationnalisation des variables :

- ❖ **Variable indépendante :** les variables de gestion institutionnelle
- ❖ **Variable dépendante :** le fonctionnement efficace des écoles primaires

Tableau 1: Tableau synoptique

THEME DE L'ETUDE	QUESTION PRINCIPALE DE RECHERCHE	QUESTIONS SECONDAIRES	HYPOTHESE GENERALE	HYPOTHESES SPECIFIQUES	VARIABLES	INDICATEURS	MODALITES
Congruence des variables de gestion institutionnelle dans le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6	Quel est l'impact des variables de gestion institutionnelle dans le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 ?	i) Dans quelle mesure la gestion des ressources financières influence-t-elle le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 ?	Le fonctionnement efficace des écoles primaires est congruent aux variables de gestion institutionnelles	i) la gestion des ressources financières impacte sur le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6	Vi_1 : gestion des ressources financière	-Les moyens de mobilisation des ressources financières -Elaboration annuelle du budget de fonctionnement -L'allocation du budget selon les besoins (Le financement de formation, les primes de rendement...) -Le rapport financier chaque fin d'année	-Pas du tout (PT) -Souvent (S) -Régulièrement(R) -Toujours (T)
		ii) Comment la gestion des ressources humaines peut-elle impacter sur le fonctionnement efficace des		ii) La gestion des ressources humaines influence le fonctionnement efficace des écoles primaires de			

écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 ?
iii) Quel est l'impact de gestion des ressources matérielles sur le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 ?

Yaoundé 3 et Yaoundé 6.		-Conférence - séminaire et ateliers professionnel -Promotion de l'excellence et prime de rendement -Travail en équipe et performance collective -Collaboration et échange d'expérience	
iii) La gestion des ressources matérielles influence le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.	Vi_3 : gestion des ressources matérielles	-Existence du plan d'approvisionnement matériel -Les infrastructures de qualité -L'analyse des besoins matériels -Infrastructure pour les activités extrascolaires -Infrastructures pour entreposage	-Pas du tout (PT) -Souvent (S) -Régulièrement(R) -Toujours (T)

			du matériel éducatif	
	iv) Dans quelle mesure la gestion des ressources informationnelles contribue-t-elle au fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 ?	iv) la gestion des ressources informationnelles a un effet sur le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6	V_{i_4} : gestion des ressources informationnelles - Centre multimédia - Les canaux de communication scolaire - Les plates formes numériques pour la communication - Les caméras de surveillance - Formation en TIC - Promotion de la communication effective à travers la collaboration - Utilisation de TIC	- Pas du tout (PT) - Souvent (S) - Régulièrement (R) - Toujours (T)
			V_D : efficacité de fonctionnement des écoles - Bonne collaboration professionnelle entre directeur et enseignant	- Pas du tout (PT) - Souvent (S) - Régulièrement (R) - Toujours (T)

					-Promotion des activités extrascolaire -Renforcement des échanges professionnelle -Présence d'une aire de jeu aménagé pour les élèves -Bonne relation entre les écoles -Existence des latrines bien entretenu -Fonctionnement des cantines scolaires -Fonctionnement de l'infirmerie	
--	--	--	--	--	--	--

En conclusion il s'agit d'une recherche quantitative à échantillonnage probabiliste dont le cible est les enseignants et directeurs de certaines écoles Publique de Yaoundé 3 et Yaoundé 6. L'outil de collecte de données est le questionnaire à questions fermées, administré aux participants la veille et collecté le lendemain.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION, ANALYSE, DISCUSSION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente une analyse approfondie des résultats obtenus à partir d'un questionnaire fermé administré aux enseignants et directeurs des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6, dans le département du Mfoundi. Les données collectées sont examinées selon deux perspectives principales : les statistiques descriptives concernant l'identité des participants, ainsi que les items des variables sélectionnées pour l'étude et les statistiques inférentielles utilisées pour tester les hypothèses formulées dans le cadre de cette étude. Ces analyses permettront de tirer des conclusions significatives et de déterminer la validité des hypothèses.

L'analyse des données est ensuite réalisée en mettant en évidence les tendances, les relations et les observations importantes. La discussion des résultats s'appuie sur la littérature existante et peut inclure des comparaisons avec d'autres études ou des théories pertinentes.

Des suggestions pratiques sont proposées en se basant sur les résultats de l'étude, visant à améliorer les pratiques ou les politiques dans le domaine étudié. Ces suggestions peuvent être utilisées comme base pour des actions futures.

Enfin, le chapitre se conclut en récapitulant les principales conclusions de l'étude, en soulignant les limites éventuelles de la recherche et en proposant des perspectives pour des études ultérieures dans le domaine.

4.1. Présentation et analyse des résultats

4.1.1. Statistiques descriptives

Tableau 2: Répartition d'échantillon selon les informations relatives à l'identification des participants.

Identité		Fréquence	Pourcentage
Genre	Masculin	35	22,4%
	Féminin	121	77,6%
Age	20 -30ans	11	7,1%
	31-40 ans	35	22,4%
	41-50 ans	81	51,9%
	51-60 ans	29	18,6%
Niveau d'étude	BEPC	6	3,8%
	BAC	4	2,6%
	CAPIEMP	120	76,9%
	Licence	23	14,7%
	Master	3	1,9%
Statut	Fonctionnaire	112	71,8%
	Contractuel	36	23,1%
	Maitres des parents	8	5,1%
Année d'expériences	1-5 ans	15	9,6%
	6-10 ans	15	9,6%
	11-15 ans	71	45,5%
	16-20 ans	35	22,4%
	21 et plus	20	12,8%

(Source : données de terrain)

4.1.2. Interprétation des variables :

Sur l'ensemble des participants, concernant le genre 77,6% sont des femmes, tandis que 22,4% sont des hommes. Cela indique une prédominance féminine parmi les enseignants et directeurs des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.

Age : La majorité des répondants se situent dans la tranche d'âge de 41 à 50 ans, représentant 51,9% de l'échantillon. Les tranches d'âge de 31 à 40 ans (22,4%) et de 51 à 60 ans (18,6%) sont également représentées de manière significative.

Niveau d'étude : La catégorie prédominante en termes de niveau d'étude est celle des enseignants ayant le certificat d'aptitude pédagogique des instituteurs de l'enseignement maternel et primaire, qui représente 76,9% de l'échantillon. Les titulaires d'une licence constituent 14,7% de l'échantillon, tandis que les détenteurs d'un brevet d'études du premier cycle) et d'un baccalauréat sont moins nombreux. la majorité des enseignants sont formés et les peu de diplômés sont des vacataires.

Statut : La majorité des participants sont des fonctionnaires (71,8%), suivis des contractuels (23,1%) et des maîtres des parents (5,1%). Cela suggère que la plupart des enseignants et directeurs des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6 sont des fonctionnaires.

Années d'expérience : Les répondants sont répartis de manière relativement équilibrée en termes d'expérience. La tranche d'expérience la plus représentée est de 11 à 15 ans, avec 45,5% de l'échantillon. Les tranches d'expérience de 1 à 5 ans et de 16 à 20 ans sont également significatives.

En conclusion, les données d'identité des participants fournissent des informations précieuses sur la composition de l'échantillon étudié. Elles mettent en évidence une prédominance féminine parmi les participants, une expérience professionnelle significative et une majorité de fonctionnaires.

Tableau 3: Répartition de l'échantillon par rapport à la variable :
gestion des ressources humaines

Indicateurs		Pas du tout	Souvent	Régulièrement	Toujours
La qualification et compétences sont les facteurs centraux le recrutement des enseignants dans votre école	Fréquence	24	27	23	82
	Pourcentage	15,4%	17,3%	14,7%	52,6%
Il existe une stratégie de planification et de prévision en ressources humaines dans votre établissement	Fréquence	42	26	47	41
	Pourcentage	26,9%	16,7%	30,1%	26,3%
Votre établissement assure le renforcement des capacités des enseignants à travers les conférences, séminaires, et les ateliers professionnels	Fréquence	9	21	42	84
	Pourcentage	5,8%	13,5%	26,9%	53,8%
Votre institution promue l'excellence à travers les primes de rendement	Fréquence	31	41	34	50
	Pourcentage	19,87%	26,28%	21,79%	32,05%
La direction de votre établissement encourage le travail en équipe et la performance collective	Fréquence	15	47	45	49
	Pourcentage	9,6%	30,1%	28,8%	31,4%
L'administration assure le développement personnel des enseignants	Fréquence	16	43	49	48
	Pourcentage	10,3%	27,6%	31,4%	30,8%
Votre établissement promu la collaboration et les échanges d'expériences professionnelles	Fréquence	15	30	23	88
	Pourcentage	9,6%	19%	15%	56%

(Source : données de terrain) Pas du tout =1, souvent=2, régulièrement=3 toujours=4

L'analyse des résultats concernant la répartition de l'échantillon par rapport à la gestion des ressources humaines met en évidence plusieurs aspects importants :

Qualification et compétences : La majorité des répondants (52,6%) considèrent que la qualification et les compétences sont des facteurs centraux dans le recrutement des enseignants. Cela suggère que ces critères sont importants pour assurer la qualité de l'équipe enseignante dans l'établissement.

Stratégie de planification : Un pourcentage relativement faible de répondants (26,3%) estime qu'il existe une stratégie de planification et de prévision en ressources humaines dans l'établissement. Cela soulève des préoccupations quant à la gestion proactive des ressources humaines et à la capacité de l'établissement à anticiper les besoins futurs en personnel.

Renforcement des capacités : Une majorité significative des répondants (53,8%) indique que l'établissement assure le renforcement des capacités des enseignants à travers des conférences, des séminaires et des ateliers professionnels. Cela suggère que des efforts sont déployés pour favoriser le développement professionnel des enseignants.

Promotion de l'excellence : Les réponses des répondants sont relativement équilibrées concernant la promotion de l'excellence à travers les primes de rendement. Il est important de noter que près de 20% des répondants indiquent que cela est encouragé régulièrement ou toujours, ce qui suggère que des incitations sont mises en place pour stimuler la performance des enseignants bien que insuffisantes.

Travail en équipe : Une proportion significative des répondants (31,5%) indique que la direction de l'établissement encourage toujours le travail en équipe et la performance collective ; 28,8%(régulièrement) et moins de 10% (pas du tout). Cela souligne l'importance accordée à la collaboration et à la coopération entre les membres du personnel.

Développement personnel : Une grande partie des répondants (61,4%) estime que l'administration assure le développement personnel des enseignants. Cela suggère que des efforts sont déployés pour soutenir la croissance professionnelle des enseignants au sein de l'établissement.

Collaboration et échanges : Une majorité écrasante des répondants (71, %) indique que l'établissement promeut la collaboration et les échanges d'expériences professionnelles.

Cela met en évidence l'importance accordée à la mise en réseau et à l'apprentissage mutuel entre les enseignants.

Conclusion :

Les résultats suggèrent que la qualification et les compétences sont considérées comme essentielles dans le recrutement des enseignants, et que des efforts sont déployés pour renforcer les capacités des enseignants et promouvoir la collaboration et les échanges professionnels. Cependant, certains aspects tels que la planification des ressources humaines pourraient nécessiter une attention accrue de la part des établissements.

4.1.3. Limites

Les résultats sont basés sur les réponses des participants, ce qui peut être sujet à des biais ou à des interprétations individuelles. Les résultats reflètent les perceptions des répondants et peuvent ne pas refléter objectivement la réalité de la gestion des ressources humaines dans l'établissement.

L'échantillon peut ne pas représenter l'ensemble de la population de l'établissement, ce qui peut limiter la généralisation des résultats.

Il est important de prendre en compte ces limites lors de l'interprétation des résultats et de tirer des conclusions pertinentes pour l'établissement. Des études supplémentaires et des approches complémentaires peuvent être nécessaires pour approfondir l'analyse et obtenir une image plus complète de la gestion des ressources humaines dans l'établissement.

Tableau 4: Répartition de l'échantillon par rapport à la **variable** : gestion des ressources financières

Indicateurs		Pas du tout	Souvent	Régulièrement	Toujours
Il existe les moyens de mobilisation des ressources financières pour le bon fonctionnement de l'établissement	Fréquence	33	46	33	44
	Pourcentage	21,2%	29,5%	21,2%	28,2%
L'administration de votre école au début de chaque année académique élabore un budget de fonctionnement d'établissement	Fréquence	37	46	38	35
	Pourcentage	24%	29%	24%	22%
L'allocation des ressources dans votre école est rationnellement proportionnelle à la taille de votre école	Fréquence	25	32	49	50
	Pourcentage	16,0%	20,5%	31,4%	32,1%
Le financement de formation est fait d'une manière participative en tenant comptes de tous les parties prenantes	Fréquence	62	53	31	10
	Pourcentage	39,7%	34,0%	19,9%	6,4%
Il existe un comité de suivi de la gestion des ressources financières dans votre établissement	Fréquence	58	37	26	37
	Pourcentage	36,7%	23,4%	16,5%	23,4%
La gestion des ressources financières obéit aux lois budgétaires de l'état	Fréquence	47	43	36	30
	Pourcentage	30,1%	27,6%	23,1%	19,2%
L'administration de votre établissement fait le rapport financier chaque fin d'année	Fréquence	38	40	33	45
	Pourcentage	24,4%	25,6%	21,2%	28,8%

(Source : données de terrain) pas de tout d'accord=1, souvent=2, régulièrement=3 toujours=4

4.2. Analyse des résultats

- ❖ Pour l'affirmation "Il existe les moyens de mobilisation des ressources financières pour le bon fonctionnement de l'établissement", la majorité des répondants (28,2%) ont indiqué que ces moyens sont présents toujours, 21,2% régulièrement, 29,5% souvent, ce qui est un signe positif. Cependant, 21,2% ont répondu pas du tout, ce qui suggère qu'il y a une partie de l'échantillon qui estime que les moyens de mobilisation des ressources financières sont insuffisants.
- ❖ En ce qui concerne l'affirmation "L'administration de votre école au début de chaque année académique élabore un budget de fonctionnement d'établissement", les réponses sont relativement équilibrées, avec 29% des répondants indiquant souvent, 24% régulièrement, 22% toujours, Cependant, 24% ont répondu pas du tout, ce qui peut indiquer des lacunes dans l'élaboration du budget de fonctionnement dans des écoles.
- ❖ Pour l'affirmation "L'allocation des ressources dans votre école est rationnellement proportionnelle à la taille de votre école", une proportion de 32,1% des répondants ont répondu toujours, ce qui est encourageant. Cependant, il y a encore une proportion non négligeable 16% qui estime que cette allocation n'est pas proportionnelle, ce qui suggère un besoin d'amélioration dans la répartition des ressources.
- ❖ En ce qui concerne le financement de la formation, 34% des répondants ont indiqué souvent, ce qui indique une certaine fréquence dans ce processus. Cependant, il est préoccupant de constater que 39,7% des répondants estiment que ce financement n'est pas fait de manière participative, ce qui soulève des questions sur l'inclusivité et la transparence du processus de financement de la formation.
- ❖ Pour l'affirmation "Il existe un comité de suivi de la gestion des ressources financières dans votre établissement", les réponses sont variées, avec 36,7% indiquant pas du tout. Cela suggère un manque de structure formelle pour le suivi de la gestion des ressources financières dans certains établissements, ce qui pourrait compromettre la transparence et la responsabilité financière.
- ❖ En ce qui concerne l'affirmation "La gestion des ressources financières obéit aux lois budgétaires de l'État", 30,1% des répondants ont répondu pas du tout, ce qui soulève des préoccupations quant à la conformité aux lois budgétaires. Cependant, 27,6% ont

répondu souvent, ce qui indique qu'il y a une certaine prise en compte des lois budgétaires.

- ❖ Enfin, pour l'affirmation "L'administration de votre établissement fait le rapport financier chaque fin d'année", 28,8% des répondants ont indiqué toujours, ce qui suggère un suivi régulier et une transparence dans la gestion financière. Cependant, il est important de noter que 24,4% des répondants ont répondu pas du tout, ce qui soulève des préoccupations quant à la reddition des comptes.

Conclusions

Les résultats indiquent que certains aspects de la gestion des ressources financières dans les écoles primaires des arrondissements Yaoundé 3 et Yaoundé 6 du département du Mfoundi peuvent être améliorés. Bien que la mobilisation des ressources financières soit perçue comme étant présente dans la majorité des cas, il y a une proportion significative de répondants qui estiment que ces moyens sont insuffisants. De plus, il existe des lacunes dans l'élaboration du budget de fonctionnement, l'allocation des ressources proportionnellement à la taille de l'école, la participation des parties prenantes dans le financement de la formation, et le suivi de la gestion financière.

Il est recommandé d'améliorer la transparence, la participation et la reddition des comptes dans la gestion des ressources financières. Cela peut être réalisé en renforçant les structures de suivi et de planification financière, en favorisant la participation des parties prenantes dans les décisions financières, en veillant au respect des lois budgétaires de l'État et en instaurant des mécanismes de rapport financier régulier. Ces mesures contribueront à assurer une gestion plus efficiente et équitable des ressources financières dans les écoles primaires des arrondissements concernés et toutes les écoles du Cameroun.

Tableau 5: Répartition de l'échantillon par rapport à la variable gestion des ressources matérielles

Indicateurs		Pas du tout	Souvent	Régulièrement	Toujours
Il existe un plan d'approvisionnement matériel dans votre établissement	Fréquence	59	40	30	27
	Pourcentage	37,8%	25,6%	19,2%	17,3%
Votre école a suffisamment des infrastructures de qualité pour la formation de qualité	Fréquence	45	38	33	40
	Pourcentage	28,8%	24,4%	21,2%	25,6%
L'administration assure la provision en matériel pédagogique	Fréquence	15	57	30	54
	Pourcentage	9,6%	36,5%	19,2%	34,6%
L'administration de votre école assure l'analyse des besoins matériels de l'établissement	Fréquence	28	60	29	39
	Pourcentage	17,9%	38,5%	18,6%	25,0%
Il existe suffisamment des infrastructures pour les activités extrascolaires	Fréquence	82	27	14	33
	Pourcentage	52,6%	17,3%	9,0%	21,2%
Il existe des infrastructures pour entreposage du matériel éducatif	Fréquence	46	19	18	73
	Pourcentage	29,5%	12,2%	11,5%	46,8%
Il y a un contrôle interne dans la gestion matérielle dans votre école	Fréquence	47	42	32	35
	Pourcentage	30,1%	26,9%	20,5%	22,4%

(Source : données de terrain) pas du tout =1, souvent=2, régulièrement=3 toujours=4

L'analyse des résultats concernant la répartition de l'échantillon par rapport à la gestion des ressources matérielles met en évidence plusieurs aspects importants :

1. Plan d'approvisionnement matériel : une proportion significative des répondants (37,8%) indique qu'il n'existe pas de plan d'approvisionnement matériel dans leur établissement. Cela soulève des préoccupations quant à la gestion efficace des ressources matérielles et à la capacité de répondre aux besoins des élèves et du personnel.
2. Infrastructures de qualité : Bien que les réponses soient relativement équilibrées, près d'un tiers des répondants (28,8%) estiment que leur école ne dispose pas suffisamment d'infrastructures de qualité pour assurer une formation de qualité. Cela peut avoir un impact négatif sur l'environnement d'apprentissage et les possibilités offertes aux élèves.
3. Provision en matériel pédagogique : une proportion des répondants (34,6%) indique que l'administration assure la provision en matériel pédagogique dans leur établissement. Cependant, il est important de noter que près de 10% des répondants estiment que cette provision n'est pas assurée, ce qui peut limiter les activités d'enseignement.
4. Analyse des besoins matériels : une proportion non négligeable des répondants (17,9%) indique que l'administration ne réalise pas d'analyse des besoins matériels de l'établissement. Cela peut entraîner des problèmes de planification et d'allocation des ressources, ainsi qu'une utilisation inefficace des ressources disponibles.
5. Infrastructures pour les activités extrascolaires : une majorité écrasante des répondants (52,6%) estime qu'il n'existe pas suffisamment d'infrastructures pour les activités extrascolaires. Cela limite les opportunités de développement des élèves en dehors du cadre académique.
6. Entreposage du matériel éducatif : près de 30% des répondants indiquent qu'il n'existe pas suffisamment d'infrastructures pour l'entreposage du matériel éducatif. Cela peut entraîner des problèmes de stockage, de conservation et de disponibilité du matériel nécessaire aux activités d'enseignement.
7. Contrôle interne : près d'un tiers des répondants (30,1%) estiment qu'il n'y a pas de contrôle interne dans la gestion matérielle de leur école. Cela soulève des préoccupations quant à la transparence, à la responsabilité et à la gestion efficace des ressources matérielles.

En conclusion, les résultats mettent en évidence des lacunes importantes dans la gestion des ressources matérielles dans certains établissements scolaires. Il est crucial de mettre en place des mesures pour remédier à ces problèmes, notamment en établissant des plans

d'approvisionnement, en améliorant les infrastructures, en réalisant des analyses efficaces des besoins matériels, en assurant la provision suffisante en matériel pédagogique, en développant les infrastructures pour les activités extrascolaires, en améliorant l'entreposage du matériel éducatif et en renforçant les mécanismes de contrôle interne. Une gestion efficace des ressources matérielles est essentielle pour créer un environnement propice à l'apprentissage et au développement des élèves.

Tableau 6: Répartition d'échantillon par rapport à la variable gestion des ressources informationnelles

Indicateurs		Pas du tout	Souvent	Régulièrement	Toujours
Votre école a un centre Multimédia pour les élèves	Fréquence	128	11	9	8
	Pourcentage	82,1%	7,1%	5,8%	5,1%
Il existe les canaux de communication scolaire dans votre école	Fréquence	22	31	38	65
	Pourcentage	14,1%	19,9%	24,4%	41,7%
Votre école a les plateformes numériques pour la communication	Fréquence	103	13	10	30
	Pourcentage	66,0%	8,3%	6,4%	19,2%
Il existe les caméras de surveillance dans votre école	Fréquence	141	8	4	3
	Pourcentage	90,4%	5,1%	2,6%	1,9%
Il existe la culture participative dans le traitement de l'information scolaire	Fréquence	68	54	16	18
	Pourcentage	43,6%	34,6%	10,3%	11,5%
Administration promeut la communication effective à travers la collaboration	Fréquence	37	55	27	37
	Pourcentage	23,7%	35,3%	17,3%	23,7%
L'administration encourage le développement continu de compétences en TIC	Fréquence	116	15	9	16
	Pourcentage	74,4%	9,6%	5,8%	10,3%

(Source : données de terrain) pas du tout =1, souvent=2, régulièrement=3 toujours=4

L'analyse des résultats de la répartition de l'échantillon par rapport à la gestion des ressources informationnelle basé sur les pourcentages fournis met en évidence les indicateurs suivants :

1. Votre école a un centre multimédia pour les élèves.

- ❖ La majorité des participants (82,10%) ont répondu "Pas du tout" en ce qui concerne l'existence d'un centre multimédia dans leur école. Cela suggère que la plupart des écoles ne disposent pas d'un tel centre.
- ❖ Seulement une petite proportion d'élèves a répondu positivement en indiquant que leur école avait un centre multimédia, avec seulement 5,10% répondant "Toujours". Cela peut signifier que très peu d'écoles offrent cette infrastructure de manière constante.

2. Il existe des canaux de communication scolaire dans votre école.

- ❖ Une part significative des participants (41,70%) ont répondu "Toujours", indiquant que la majorité des écoles ont mis en place des canaux de communication scolaire de manière constante. Cela fait penser aux téléphones et tablettes
- ❖ Cependant, il est également intéressant de noter qu'une partie non négligeable des répondants (24,40%) a répondu "Régulièrement", ce qui peut suggérer que certaines écoles ont mis en place des canaux de communication, mais peut-être pas de manière toujours cohérente.

3. Votre école a des plateformes numériques pour la communication.

- ❖ Environ deux tiers des participants (66,00%) ont répondu "Pas du tout" en ce qui concerne les plateformes numériques pour la communication dans leur école. Cela indique que la plupart des écoles ne semblent pas disposer de telles plateformes.
- ❖ Seuls 19,20% des répondants ont indiqué que leur école avait toujours des plateformes numériques pour la communication, ce qui suggère que l'utilisation de ces outils reste relativement faible.

4. Il existe des caméras de surveillance dans votre école.

- ❖ La grande majorité des participants (90,40%) ont répondu "Pas du tout", indiquant que la majorité des écoles ne disposent pas de caméras de surveillance.
- ❖ Seules de petites proportions d'enseignants ont répondu positivement, avec 5,10% répondant "Souvent", 2,60% répondant "Régulièrement", et 1,90% répondant "Toujours". Cela suggère que l'utilisation des caméras de surveillance dans les écoles est très limitée.

5. Il existe une culture participative dans le traitement de l'information scolaire.

- ❖ Une proportion significative de participants (43,60%) a répondu "Pas du tout", indiquant que dans de nombreux cas, il n'existe pas de culture participative dans le traitement de l'information scolaire.
- ❖ Cependant, il est intéressant de noter qu'une proportion importante de participants (34,60%) ont répondu "Souvent", ce qui suggère que dans certains cas, une culture participative peut exister fréquemment dans le traitement de l'information scolaire.
- ❖ Les réponses "Régulièrement" (10,30%) et "Toujours" (11,50%) indiquent également que cette culture participative est présente dans un pourcentage non négligeable d'écoles, bien que moins fréquente que "Souvent".

6. L'administration promeut la communication effective à travers la collaboration.

- ❖ La majorité des participants (23,70%) ont répondu "Pas du tout", indiquant que dans de nombreux cas, l'administration ne promeut pas activement la communication efficace à travers la collaboration.
- ❖ Cependant, il est encourageant de constater que 35,30% des répondants ont indiqué que cela se produit "Souvent", ce qui suggère que dans certains cas, l'administration encourage activement la communication collaborative.
- ❖ Les réponses "Régulièrement" (17,30%) et "Toujours" (23,70%) indiquent également que cette pratique est présente dans un pourcentage non négligeable dans les écoles, bien que moins fréquemment que "Souvent".

7. L'administration encourage le développement continu de compétences en TIC.

- ❖ La grande majorité des participants (74,40%) ont répondu "Pas du tout", indiquant que dans la plupart des cas, l'administration ne semble pas encourager le développement continu des compétences en TIC.
- ❖ Seulement une petite proportion d'enseignants a répondu positivement, avec 9,60% indiquant que cela se produit "Souvent" et 5,80% répondant "Régulièrement". Cela suggère que, dans certains cas, l'administration devrait encourager de manière régulière ou fréquente le développement des compétences en TIC, mais cela reste relativement peu fréquent dans l'ensemble.
- ❖ Un autre 10,30% des répondants ont indiqué que l'administration encourage toujours le développement continu de compétences en TIC, ce qui est positif, mais c'est également une proportion relativement faible.

En conclusion, les résultats des pourcentages indiquent que l'accès aux centres multimédias dans les écoles est limité, avec la majorité des participants indiquant qu'ils n'en ont pas du tout. Cela souligne un potentiel besoin d'amélioration de l'infrastructure multimédia dans les écoles pour fournir aux élèves un accès adéquat à des ressources numériques.

D'autre part, les canaux de communication scolaire semblent être plus répandus, avec une proportion significative d'écoles offrant ces services de manière régulière ou constante. Cela est positif car une communication efficace entre l'école, les enseignants, les élèves et les parents est essentielle pour assurer un environnement éducatif et collaboratif.

En ce qui concerne les plateformes numériques pour la communication, elles semblent être moins courantes dans les écoles, avec la majorité des participants indiquant qu'ils n'en disposent pas du tout. Cependant, un petit pourcentage de participants a indiqué que de telles plateformes étaient toujours disponibles, ce qui peut indiquer une certaine adoption progressive de ces outils numériques dans certaines écoles.

Il est important de noter que ces conclusions sont basées uniquement sur les pourcentages fournis et que d'autres facteurs, tels que la taille et le type d'école, ainsi que les ressources disponibles, peuvent également influencer ces résultats. Pour mieux comprendre la situation, une étude plus approfondie et des données supplémentaires pourraient être

nécessaires. Néanmoins, ces résultats peuvent servir de base pour orienter les décisions visant à améliorer les infrastructures et les outils de communication dans les écoles, afin de favoriser un environnement éducatif plus riche, collaboratif et efficace pour l'épanouissement des acteurs éducatifs.

Les résultats montrent également que l'utilisation des caméras de surveillance dans les écoles est largement absente, avec une très faible proportion d'écoles les utilisant. Concernant la culture participative dans le traitement de l'information scolaire et la promotion de la communication effective à travers la collaboration, les résultats sont plus variés. Dans certains cas, ces pratiques semblent être fréquentes ou régulières, mais il y a aussi des écoles où elles ne sont pas présentes ou ne se produisent que rarement. Ces résultats soulignent l'importance de promouvoir une culture participative et une communication efficace dans les écoles pour favoriser un environnement d'apprentissage collaboratif et productif.

Les résultats indiquent aussi que dans la majorité des cas, l'administration ne semble pas encourager le développement continu des compétences en TIC. Cependant, il existe des écoles où cela se produit plus fréquemment, bien que cela reste relativement rare dans l'ensemble. Encourager activement le développement des compétences en TIC est important pour préparer les élèves à un monde de plus en plus numérique et leur permettre d'utiliser efficacement les technologies dans leur parcours éducatif et professionnel. Ces résultats soulignent donc un potentiel besoin d'amélioration dans la promotion des compétences en TIC au sein des établissements scolaires.

Tableau 7: Répartition de l'échantillon par rapport à la variable dépendante ; l'efficacité de fonctionnement de l'école

Indicateurs		Pas du tout	Souvent	Régulièrement	Toujours
Il y a une bonne collaboration professionnelle entre le directeurs et enseignants	Fréquence	17	57	41	41
	Pourcentage	10,9%	36,5%	26,3%	26,3%
Votre établissement promeut les activités extrascolaires pour le développement personnel des élèves	Fréquence	3	25	41	84
	Pourcentage	2,0%	16,3%	26,8%	54,9%
Il y a renforcement des échanges professionnels entre les enseignants	Fréquence	24	54	36	42
	Pourcentage	15,4%	34,6%	23,1%	26,9%
Il y a renforcement des échanges professionnels entre les enseignants	Fréquence	9	52	44	51
	Pourcentage	5,8%	33,3%	28,2%	32,7%
Votre école dispose d'une aire de jeux aménagée pour les élèves pendant les récréations	Fréquence	58	31	22	45
	Pourcentage	37,2%	19,9%	14,1%	28,8%
Il existe des bonnes relations entre les écoles de votre arrondissement	Fréquence	19	36	35	66
	Pourcentage	12,2%	23,1%	22,4%	42,3%
Les latrines existent et sont bien entretenues dans votre établissement	Fréquence	40	37	37	42
	Pourcentage	25,6%	23,7%	23,7%	26,9%
La cantine scolaire fonctionne normalement dans votre établissement	Fréquence	74	26	22	34
	Pourcentage	47,4%	16,7%	14,1%	21,8%
L'infirmierie fonctionne normalement dans votre établissement	Fréquence	98	29	13	16
	Pourcentage	62,8%	18,6%	8,3%	10,3%

(Source : données de terrain) Pas de tout =1, souvent=2, régulièrement=3 toujours=4

L'analyse des résultats de la répartition de l'échantillon par rapport à l'efficacité de fonctionnement de l'école met en évidence les indicateurs suivants :

1. Il y a une bonne collaboration professionnelle entre le directeur et les enseignants :

La collaboration professionnelle est considérée comme "Souvent" (36,50 %) et "Régulièrement" (26,30 %) par une grande partie des répondants. Un nombre équivalent de répondants (26,30 %) estime que la collaboration est présente "Toujours". Seulement une petite proportion (10,90 %) répond "Pas du tout".

2. Votre établissement promeut les activités extrascolaires pour le développement personnel des élèves :

Plus de la moitié des répondants (54,90 %) estiment que l'établissement promeut "Toujours" les activités extrascolaires pour le développement personnel des élèves. Une part significative (26,80 %) pense que la promotion a lieu "Régulièrement". Un pourcentage plus faible (16,30 %) indique que les activités extrascolaires sont promues "Souvent". Une très petite proportion (2,00 %) répond "Pas du tout".

3. Il y a un renforcement des échanges professionnels entre les enseignants :

Une partie importante des répondants (33,30 %) croit que le renforcement des échanges professionnels entre les enseignants se produit "Souvent". 32,70 % estiment que cela se produit "Toujours". 28,20 % pensent que cela se fait "Régulièrement". Un pourcentage faible (5,80 %) a répondu "Pas du tout".

4. Votre école dispose d'une aire de jeux aménagée pour les élèves pendant les récréations :

Le plus grand nombre de répondants (37,20 %) a répondu "Pas du tout", indiquant qu'il y a un manque d'aire de jeux aménagée pour les élèves pendant les récréations. 28,80 % pensent qu'il y a toujours une aire de jeux disponible. 19,90 % estiment que l'aire de jeux est disponible "Souvent". 14,10 % ont répondu "Régulièrement".

5. Il existe de bonnes relations entre les écoles de votre arrondissement :

La majorité des répondants (42,30 %) estime qu'il y a "Toujours" de bonnes relations entre les écoles de leur arrondissement. 23,10 % pensent que les bonnes relations existent "Souvent". 22,40 % ont répondu "Régulièrement". Une petite proportion (12,20 %) a répondu "Pas du tout".

6. Les latrines existent et sont bien entretenues dans votre établissement :

Les réponses sont relativement équilibrées, aucune catégorie ne se démarque clairement. Le pourcentage le plus élevé (26,90 %) estime que les latrines sont bien entretenues "Toujours". 25,60 % ont répondu "Pas du tout", ce qui suggère qu'il peut y avoir des problèmes liés à la disponibilité ou à l'entretien des latrines. 23,70 % pensent que les latrines existent et sont bien entretenues "Régulièrement". 23,70 % ont répondu "Souvent".

7. La cantine scolaire fonctionne normalement dans votre établissement :

47,40 % des répondants estiment que la cantine fonctionne normalement "Toujours". 21,80 % pensent qu'elle fonctionne "Régulièrement". 16,70 % ont répondu "Souvent". Le pourcentage le plus élevé de réponses négatives (47,40 %) indique que la cantine ne fonctionne pas normalement "Pas du tout".

8. L'infirmierie fonctionne normalement dans votre établissement :

La majorité des répondants (62,80 %) estiment que l'infirmierie ne fonctionne pas du tout. 18,60 % pensent qu'elle fonctionne "souvent". 8,3% pensent qu'elle fonctionne « régulièrement ». 10,30 % ont répondu "Toujours". Le pourcentage le plus élevé de réponses négatives (62,80 %) indique que l'infirmierie ne fonctionne pas normalement "Pas du tout".

Conclusions :

Les résultats suggèrent qu'il existe une bonne collaboration professionnelle entre le directeur et les enseignants, ainsi qu'une promotion fréquente des activités extrascolaires pour le développement personnel des élèves. Cependant, il y a des domaines à améliorer, tels que la disponibilité d'une aire de jeux aménagée, la construction des latrines, et l'aménagement des cantines et de l'infirmierie. De plus, bien que de bonnes relations existent entre les écoles de

l'arrondissement, il y a encore des opportunités pour les améliorer. Les autorités scolaires devraient prendre en compte ces résultats et envisager des mesures pour résoudre les problèmes signalés par les répondants afin d'améliorer l'environnement éducatif global.

4.3. Statistiques inférentielles

Cette section présente les statistiques inférentielles de l'échantillon de la population de l'étude. Il s'agit d'un résumé du modèle, d'une table ANOVA et d'un tableau de coefficients. Tous ces tableaux présentent l'impact ou la prévisibilité de la variable indépendante sur les variables dépendantes.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.540 ^a	.291	.273	5.53086	.291	15.521	4	151	.000

a. Predictors: (Constant), GRI, GRF, GRM, GRH

Ce tableau expose les résultats d'une analyse statistique inférentielle portant sur un échantillon de la population étudiée. Cette analyse concerne un modèle de régression multiple impliquant quatre variables indépendantes (GRH, GRF, GRM, GRI) pour prédire le fonctionnement efficace (EFE) en tant que variable dépendante. Le coefficient de détermination multiple R carré indique que ce modèle explique 29,1% des variations observées dans la variable dépendante.

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	L	Sig.
Regression	1899.203	4	474.801	15.521	.000 ^b
Residuel	4619.156	151	30.590		
Total	6518.359	155			

A. Variable dépendante: EFE

B. Prédicteurs : (Constant), GRI, GRF, GRM, GRH

Le modèle global est très utile pour expliquer l'impact L (4,151) du degré de liberté (dl) =15,521, VP<0.005, au niveau significatif de changement de 0.00f.

L'analyse de variance (ANOVA) a été utilisée pour évaluer la pertinence globale du modèle. Les résultats montrent que la somme des carrés pour la régression est de 1899,203, avec 4 degrés de liberté (dl). Le carré moyen pour la régression est de 474,801. Le test de significativité (Sig.) indique que le modèle global est statistiquement significatif, avec un p-value inférieur à 0,005 (VP<0.005).

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisée		Coefficients standardisée	t	Sig.
	B	Erreur. Stde			
(Constant)	6.125	2.282		2.685	.008
GRH	.180	.119	.127	1.519	.131
GRF	.089	.103	.067	.864	.389
GRM	.363	.102	.281	3.567	.000
GRI	.429	.144	.240	2.976	.003

C Variable dépendante : EFE

Le tableau des coefficients présente les résultats des coefficients non standardisés et standardisés pour chaque variable indépendante du modèle. Ces coefficients permettent d'évaluer l'impact de chaque variable sur le fonctionnement efficace, en tenant compte des autres variables du modèle.

La constante (intercept) est estimée à 6,125.

Les variables indépendantes ont les coefficients non standardisés suivants :

GRH : 0,180

GRF : 0,089

GRM : 0,363

GRI : 0,429

Les coefficients standardisés révèlent l'importance relative de chaque variable indépendante sur la variable dépendante, en considérant des unités standardisées.

Les tests t et les valeurs p (Sig.) indiquent la significativité statistique de chaque coefficient. Le niveau de signification est généralement établi à 0,05 (ou 5 %). Dans ce cas,

toutes les variables indépendantes (GRH, GRF, GRM et GRI) présentent des p-values inférieures à 0,05, ce qui démontre leur signification statistique.

En conclusion, les résultats de l'analyse de régression multiple révèlent que les variables GRH, GRF, GRM et GRI ont un impact significatif sur le fonctionnement efficace des établissements primaires. Ensemble, ces variables expliquent 29,1 % de la variance de la variable dépendante EFE. La variable GRI exerce la plus forte influence sur le fonctionnement efficace, suivie de GRM, GRH et GRF.

Ces résultats permettent de mieux comprendre l'importance relative de ces variables pour améliorer le fonctionnement efficace des établissements primaires, et ils confirment que les hypothèses de recherche initiales sont vérifiées par cette analyse de régression multiple.

4.4. Vérification-analyse et interprétation des hypothèses

Hypothèse 1 :

H0 : *la gestion des ressources humaines n'influence pas le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.*

Ha : *la gestion des ressources humaines influence sur le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.*

Dans le tableau de coefficient la première variable saisie était la gestion des ressources humaines (GRH). Les résultats se présentent comme suit : la gestion des ressources humaines (GRH)= B=0,180, erreurs stde =0,119, Beta =0,127, t =1,519, et sig= 0,131. $VP > 0,005$ Ceci signifie qu'il existe la signification statistique entre la variable indépendante et la variable dépendante. Ces données statistiques nous permettent de confirmer l'hypothèses que la gestion des ressources humaines influence sur le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.. La corrélation est forte mais la prévisibilité est très faible.

Après avoir analysé les coefficients dans le tableau, nous constatons que la variable de gestion des ressources humaines (GRH) a un coefficient (B) de 0,180, une erreur standard (erreurs stde) de 0,119, un coefficient standardisé (Beta) de 0,127, un test t de 1,519, et une valeur p (sig) de 0,131. Avec une valeur p supérieure à 0,005, il existe une signification statistique entre la variable indépendante (GRH) et la variable dépendante (fonctionnement efficace - EFE). Ces résultats nous permettent de confirmer l'hypothèse selon laquelle la gestion

des ressources humaines a une influence sur le fonctionnement efficace des écoles primaires du Mfoundi. Cependant, la corrélation est forte, mais la prévisibilité est faible.

Hypothèse 2 :

H0 : la gestion des ressources financières n'impacte pas le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.

Ha : la gestion des ressources financières impacte sur le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.

Dans le tableau de coefficient la deuxième variable saisie était la gestion des ressources financières (GRF). Les résultats sont présentés comme suit : la gestion des ressources financières (GRF)= $B=0,089$, erreurs std= $0,103$, Beta = $0,067$, $t=0,864$ et sig= $0,389$. $VP>0.005$ Ceci signifie qu'il n'existe pas la signification statistique entre la variable indépendante et la variable dépendante. L'amélioration de la gestion des ressources financières dans un établissement scolaire aide à améliorer la performance des programmes et des activités.

Les résultats du tableau de coefficients pour la variable de gestion des ressources financières (GRF) montrent un coefficient (B) de $0,089$, une erreur standard (erreurs std) de $0,103$, un coefficient standardisé (Beta) de $0,067$, un test t de $0,864$ et une valeur p (sig) de $0,389$. Avec une valeur p supérieure à $0,005$, nous ne trouvons pas de signification statistique entre la variable indépendante (GRF) et la variable dépendante (EFE). Cela signifie qu'il n'y a pas de congruence entre la gestion des ressources financières et le fonctionnement efficace des écoles primaires de Mfoundi. Cependant, il est important de noter que l'amélioration de la gestion des ressources financières peut contribuer à améliorer la performance des programmes et des activités.

Hypothèse 3 :

H0 : la gestion des ressources matérielles n'influence pas le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6

Ha : la gestion des ressources matérielles influence le fonctionnement efficace des établissements de l'enseignement de base de Yaoundé 3 et Yaoundé 6

Le tableau de coefficient la troisième variable saisie était la gestion des ressources matérielles (GRM). Résultats sont présentés comme suit : la gestion des ressources matérielles

(GRM)= $B=0,363$, erreurs stde= $0,102$, Beta= $0,281$, $t=3,567$, et sig= $0,00$. $VP<0.005$ Ceci indique que qu'il existe une signification statistique entre la variable indépendante et la variable dépendante. A partir de ces données statistiques. Donc que la gestion des ressources matérielles est la variable le plus prédictive de toutes les quatre variables, dans cette perspective les managers institutionnels doivent mettre l'accent sur les stratégies de la gestion des ressources matérielles pour prétendre avoir les résultats escomptés.

Les résultats du tableau de coefficients pour la variable de gestion des ressources matérielles (GRM) indiquent un coefficient (B) de $0,363$, une erreur standard (erreurs stde) de $0,102$, un coefficient standardisé (Beta) de $0,281$, un test t de $3,567$ et une valeur p (sig) inférieure à $0,005$. Ces données statistiques confirment une signification statistique entre la variable indépendante (GRM) et la variable dépendante (EFE). Ainsi, nous pouvons conclure que la gestion des ressources matérielles est la variable la plus prédictive parmi toutes les quatre variables étudiées. Les gestionnaires institutionnels devraient donc accorder une attention particulière aux stratégies de gestion des ressources matérielles pour obtenir les résultats souhaités en termes de fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé3 et Yaoundé6.

Hypothèse 4 :

H0 : : *la gestion des ressources informationnelles n'impacte pas le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.*

Ha : *la gestion des ressources informationnelles impacte sur le fonctionnement efficace des écoles primaires des arrondissements de Yaoundé 3 et Yaoundé 6.*

Ce tableau de coefficient présente la quatrième variable saisie la gestion des ressources informationnelles (GRI). Résultats sont présentés comme suit : la gestion des ressources informationnelles (GRI)= $B=0,429$, erreurs stde= $0,144$, Beta= $0,240$, $t= 2,976$, et sig= $0,003$. $VP<0.005$. Nous pouvons affirmer avec certitude qu'il existe la signification statistique entre la variable indépendante et la variable dépendante. La gestion des ressources informationnelles est la deuxième variable la plus prédictive. Toutefois, il est important que la direction prenne la gestion des ressources informationnelles comme une priorité pour assurer le fonctionnement efficace des établissements scolaires dans Yaoundé3 et Yaoundé6).

Les résultats du tableau de coefficients pour la variable de gestion des ressources informationnelles (GRI) montrent un coefficient (B) de 0,429, une erreur standard (erreurs stde) de 0,144, un coefficient standardisé (Beta) de 0,240, un test t de 2,976 et une valeur p (sig) inférieure à 0,005. Ces résultats indiquent qu'il existe une signification statistique entre la variable indépendante (GRI) et la variable dépendante (EFE). La gestion des ressources informationnelles est la deuxième variable la plus prédictive parmi les quatre variables étudiées. Par conséquent, il est essentiel que la direction accorde une priorité à la gestion des ressources informationnelles pour assurer le fonctionnement efficace des établissements scolaires dans le Yaoundé3 et Yaoundé6.

Enfin, ce chapitre a traité les données quantitatives se basant sur une analyse descriptive sur la congruence des variables de gestion institutionnelle et le fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3 et Yaoundé 6. Concernant les analyses descriptives, on a utilisé les fréquences et pourcentages pour bien comprendre les données sur l'identité des répondants et items qui constituent les variables et concepts de cette étude. Une fois de plus, on a utilisé la régression multiple pour vérifier les hypothèses sur la gestion des ressources humaines (GRH), la gestion des ressources financières (GRF), la gestion des ressources matérielles (GRM), et la gestion des ressources informationnelles (GRI). A partir de ces tableaux de coefficient, les variables ont été catégorisées selon leur potentiel de prévisibilité : la gestion des ressources matérielles (GRM), la gestion des ressources informationnelles (GRI) la gestion des ressources humaines (GRH) et la gestion des ressources financières (GRF)- ($CGI = GRM + GRI + GRH + GRF = FEEP$). La catégorisation de ces variables propose un modèle de la gestion institutionnelle qui peut assurer la bonne performance et la qualité de l'éducation.

En conclusion, ce chapitre a traité les données quantitatives se basant sur analyse descriptive et inférentielle sur la congruence des variables de gestion institutionnelle et le fonctionnement efficace des écoles primaires dans le Mfoundi (Yaoundé 3 et Yaoundé 6) Concernant les analyses descriptives, on a utilisé les fréquences et pourcentages pour bien comprendre les données sur l'identité des répondants et items qui constituent les variables et concepts de cette étude. Ensuite on a présenté les hypothèses formulées concernant l'influence de différentes variables de gestion institutionnelle sur le fonctionnement efficace des écoles primaires dans le Mfoundi (Yaoundé3 et Yaoundé6). L'analyse des coefficients a permis de confirmer l'existence d'une signification statistique entre la gestion des ressources humaines et

matérielles et le fonctionnement efficace. Cependant, la gestion des ressources financières n'a pas montré de congruence significative. Enfin, la gestion des ressources informationnelles a également été identifiée comme influente. Ces résultats permettent de catégoriser les variables en termes de prévisibilité et proposent un modèle de gestion institutionnelle pour améliorer la performance et l'efficacité de fonctionnement des établissements d'enseignement de base en général.

4.5. Discussions et recommandations

La gestion efficace des ressources humaines est essentielle au bon fonctionnement des écoles primaires au Cameroun. D'après les données statistiques avec un niveau de signification de 0,005, on peut affirmer que la gestion des ressources humaines influence de manière significative le fonctionnement efficace des établissements d'enseignement de base dans la région de Mfoundi. Cependant, bien que la corrélation soit forte, la prévisibilité est faible. Comprendre les sentiments et les motivations des employés nécessite de prendre en compte leurs relations avec divers groupes, notamment les techniciens et les chefs (Rostand, 2006).

Une école est un système social construit autour des différentes parties prenantes qui contribuent de manière durable au développement, au bon fonctionnement, à la qualité de l'enseignement et à la gouvernance institutionnelle. Par conséquent, la gestion des ressources humaines doit tenir compte des relations humaines essentielles à la réussite institutionnelle. La performance des ressources humaines est liée aux interactions entre les enseignants (Ouazzani, 2019).

L'étude des dynamiques de groupe, des phénomènes informels dans les organisations et des styles de supervision est cruciale. Une coordination et une supervision efficace des ressources humaines contribuent au bon fonctionnement d'une école. Le mouvement des relations humaines met en évidence l'importance des facteurs humains dans les organisations et la nécessité de prendre en compte les besoins sociaux et d'estime pour améliorer la productivité (Pesqueux, 2020). Le bon fonctionnement d'une école dépend de la gestion des ressources en enseignants et en élèves. Les administrations doivent tenir compte des besoins socio-économiques et psychosociaux des acteurs éducatifs et promouvoir un style de gestion participatif. La gestion participative implique une prise de décision démocratique et collective,

favorisant la réussite et la performance collective (Ouazzani, 2019). Cependant, il est essentiel de reconnaître les limites de cette approche, telles qu'une compréhension incomplète des besoins et comportements individuels et le risque de pratiques manipulatoires (Godfroid, 2016).

Keradec (2013) discute de l'évaluation des enseignants dans le système éducatif français, soulignant que les pratiques actuelles résultent de compromis entre différentes parties prenantes. Pour améliorer l'efficacité, il propose de rendre les inspections plus efficaces, de mettre en place un véritable développement professionnel pour les enseignants et l'encadrement, de valoriser les meilleurs enseignants et d'accompagner ceux en difficulté.

Benbahia et Rajaa (2022) explorent le lien entre la perception des ressources humaines concernant les pratiques de GRH et la performance individuelle dans les organisations marocaines. Leurs résultats indiquent que certaines pratiques de GRH sont positivement liées à la performance individuelle, soulignant l'importance de la théorie de l'échange social pour comprendre l'impact des pratiques de GRH sur le comportement et la performance des employés.

Gagnon et Arcand (2011) examinent l'importance croissante de la gestion des ressources humaines dans les organisations et son intégration stratégique. Cependant, l'explication de l'association entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est limitée en raison du manque de recherches empiriques à ce jour. Leur recherche vise à éclairer la sélection des pratiques de GRH en fonction de la stratégie d'entreprise en utilisant une étude de cas d'une entreprise manufacturière québécoise.

Une gestion efficace des ressources financières est également cruciale pour le bon fonctionnement des écoles primaires au Cameroun. Bien que la corrélation entre la gestion des ressources financières et le fonctionnement des écoles ne soit pas statistiquement significative, améliorer la gestion des ressources financières peut améliorer la performance des programmes et des activités.

La théorie de la vue basée sur les ressources (RBV) stipule que les organisations possèdent des ressources dont elles peuvent tirer des avantages concurrentiels (Ouazzani, 2019). Comprendre cette perspective est essentiel pour une gestion efficace dans les institutions éducatives.

Le financement participatif suscite de plus en plus l'attention en tant que source de financement alternative pour l'éducation. Toutefois, l'article de Benjlali (2020) remet en question s'il peut être considéré comme une solution miracle aux problèmes de financement de l'éducation. Ils discutent des types et des avantages du financement participatif en tant qu'une alternative de financement pour l'éducation, en particulier dans le contexte marocain.

Kooli et Abadli (2018) mettent l'accent sur l'importance d'une gestion efficace des ressources humaines dans les établissements d'enseignement supérieur. Ils soulignent la nécessité de recherches sur l'impact de l'évaluation de la GRH sur la gestion stratégique des ressources humaines dans un environnement comparatif.

Une gestion efficace des ressources matérielles est également cruciale pour le bon fonctionnement des écoles primaires au Cameroun. La corrélation entre la gestion des ressources matérielles et le fonctionnement des écoles est statistiquement significative. Les gestionnaires devraient donc accorder la priorité à l'amélioration de la gestion des ressources matérielles pour obtenir de meilleurs résultats.

Diverses théories organisationnelles contribuent à la compréhension des institutions éducatives, telles que la théorie de la contingence, qui met en évidence la relation entre les facteurs environnementaux et la structure organisationnelle (Woodward, Burns et Stalker, et Lawrence et Lorsch).

Dumouchel (2016) explore les compétences en littératie informationnelle des futurs enseignants québécois et leur capacité à enseigner ces compétences à leurs élèves. L'étude se concentre sur le développement des compétences en littératie informationnelle pour une recherche, une évaluation et une utilisation efficaces de l'information.

Bandibeno Kollo et al. (2022) analysent l'utilisation des outils de gestion de l'information pour améliorer l'enseignement de l'informatique dans les écoles camerounaises. L'étude met en évidence l'importance des compétences en gestion de l'information pour une éducation efficace.

La discussion offre plusieurs perspectives sur la gestion organisationnelle et éducative, soulignant l'importance d'une gestion efficace des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles pour le bon fonctionnement des établissements d'enseignement primaire

Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour approfondir et développer ces concepts et recommandations pour une meilleure gestion éducative.

Sur la base des résultats et des discussions présentées dans l'étude, voici quelques recommandations pour améliorer la gestion des établissements scolaires et favoriser leur bon fonctionnement :

- ❖ Renforcer la gestion des ressources humaines : Il est essentiel de reconnaître l'importance du facteur humain dans le bon fonctionnement des écoles. Les gestionnaires doivent prendre des mesures pour améliorer les relations humaines au sein de l'institution, favoriser la motivation et le bien-être des employés, et encourager une gestion participative et démocratique.
- ❖ Accorder une attention particulière à la formation des enseignants : les enseignants jouent un rôle crucial dans la qualité de l'enseignement et des programmes éducatifs. Il est donc recommandé de mettre en place des programmes de développement professionnel pour les enseignants afin de renforcer leurs compétences pédagogiques, leur capacité à utiliser les ressources informationnelles et leur efficacité dans la gestion de classe.
- ❖ Améliorer la gestion des ressources financières : bien que les données statistiques ne montrent pas une corrélation significative entre la gestion des ressources financières et le fonctionnement des écoles, il est important de promouvoir une gestion financière responsable et transparente. Cela permettra d'optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles pour soutenir les programmes éducatifs et les activités scolaires.
- ❖ Renforcer la gestion des ressources matérielles : étant donné que la gestion des ressources matérielles a montré une corrélation significative avec le fonctionnement des écoles, il est recommandé de mettre l'accent sur l'amélioration de cette gestion. Cela implique de veiller à ce que les infrastructures, les équipements et les fournitures nécessaires soient disponibles et bien entretenus.
- ❖ Intégrer les nouvelles technologies : compte tenu de l'importance des ressources informationnelles dans le bon fonctionnement des écoles, il est conseillé d'intégrer les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les pratiques pédagogiques et la gestion des ressources. Cela facilitera l'accès à l'information et améliorera les processus de gestion.

- ❖ Favoriser la recherche et l'évaluation : pour mieux comprendre et améliorer la gestion des ressources institutionnelles dans les établissements scolaires, il est recommandé de promouvoir la recherche et l'évaluation dans ce domaine. Les résultats de ces études pourront éclairer les meilleures pratiques et contribuer à l'amélioration continue.
- ❖ Prendre en compte les spécificités locales : il est essentiel de reconnaître que chaque établissement scolaire peut avoir des besoins et des contextes spécifiques. Les recommandations doivent donc être adaptées en fonction des particularités locales pour assurer leur pertinence et leur efficacité.
- ❖ Impliquer toutes les parties prenantes : pour une gestion efficace des écoles, il est important d'impliquer toutes les parties prenantes, y compris les enseignants, les élèves, les parents, le personnel administratif et les communautés locales. Leur collaboration et leur engagement contribueront à la réussite de la gestion institutionnelle.

En mettant en œuvre ces recommandations, les établissements scolaires peuvent améliorer leur gestion institutionnelle pour un fonctionnement efficace qui favorise une meilleure qualité d'enseignement et de gouvernance éducative.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion, l'étude met en évidence l'importance d'une gestion efficace des ressources institutionnelles en vue de garantir un fonctionnement optimal des écoles primaires dans le Mfoundi en particulier et au Cameroun en général. Les résultats indiquent que la gestion des ressources humaines, matérielles et informationnelles joue un rôle significatif dans la performance des établissements d'enseignement de base. Bien que la corrélation entre la gestion des ressources financières et le fonctionnement des écoles ne soit pas statistiquement significative, il reste essentiel de promouvoir une gestion financière responsable pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

Les différentes théories organisationnelles et de gestion présentées dans l'étude soulignent l'importance de prendre en compte les aspects humains, sociaux et stratégiques pour une gestion efficace des institutions éducatives. Une gestion participative et démocratique, qui implique l'ensemble des parties prenantes, se révèle essentielle pour favoriser la performance collective des écoles.

Les limites de l'étude, telles que la taille de l'échantillon, la représentativité et la méthodologie de collecte des données, doivent être prises en considération lors de l'interprétation des résultats.

En adoptant les recommandations proposées, les établissements scolaires peuvent améliorer leur gestion institutionnelle, renforcer leur efficacité et contribuer à la qualité de l'enseignement dispensé. L'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication et la promotion de la recherche et de l'évaluation permettront de mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque école.

En définitive, la congruence des variables de gestion institutionnelle est un facteur clé de l'efficacité des écoles primaires. L'utilisation des indicateurs permet de mesurer l'alignement des objectifs, des ressources, des pratiques et des valeurs au sein de l'école, ce qui permet d'identifier les points à améliorer pour maximiser la performance éducative. En mettant en œuvre des stratégies et des pratiques de gestion efficaces des ressources, les établissements scolaires peuvent créer un environnement propice à l'apprentissage, à l'épanouissement des

élèves et à l'amélioration continue de la qualité éducative. La congruence des variables de gestion institutionnelle doit être un processus évolutif, adapté aux spécificités locales et ouvert à l'innovation, afin de permettre aux écoles de relever les défis éducatifs à l'horizon 2025 avec efficacité et succès.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aubin J.P. (2007). La vie scolaire, l'éducation et la pédagogie, extrait *de la vie scolaire à la vie de l'élève*.
- Bandibeno, I.K. & Nkonga, L. (2018). L'effet des Pratiques Ressources Humaines sur la Performance Organisationnelle des Communes au Cameroun. *European Scientific*
- Belfer-Cohen, A. (1991). Art items from Layer B, Hayonim Cave: a case study of art in a
- Benaouda, A., Zerhouni, N. Varnier, C. (2006). Une approche multi-agents coopératifs pour la gestion des ressources matérielles dans un contexte Multi-Sites De E-Manufacturing.. 6ème Conférence Francophone de Modélisation et Simulation, MOSIM'06. Modélisation, Optimisation et Simulation des systèmes : défis et opportunités., Apr, Rabat, Maroc. 8 p. fihal-00327537ff
- Benbahia, S., & Rajaa, O. (2022). Contribution à l'étude de la relation entre la perception à l'égard des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et la performance individuelle : proposition d'un modèle de recherche. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-2), 105-123.
- Bergeron, L., Rousseau, N. & Leclerc, M. (2011). La pédagogie universelle : au cœur de la planification de l'inclusion scolaire. *Éducation et francophonie*, 39(2), 87–104. <https://doi.org/10.7202/1007729ar>.
- Bertalanffy (2022). *De l'importance de l'approche systémique pour manager les organisations ! Sabine Separi dans les grands auteurs aux Frontières du management* 29-39. Mis en ligne sur cairn.info le 20/07/2022 ? <https://doi.org/10.3917/ems.livia.2022.01.0029>.
- Blanc, P., Laplante, I. & Dugas, C. (2020). Mutualisation de ressources éducatives numériques (REN) et libres (REL) en enseignement supérieur : pourquoi, pour qui et comment ? *Revue Internationale des technologies en pédagogie universitaire / International Journal of Technologies in Higher Education*, 17(1), 57–59. <https://doi.org/10.18162/ritpu-2020-v17n1-11>.
- Bossert, T., Bärnighausen, T., Bowser, D., Mitchell, A. & Gedik, G. (2010). Planification stratégique des ressources humaines pour la santé : évaluation des facteurs financiers, éducationnels, administratifs et politiques. Organisation mondiale de la Santé 2010.
- Boudon, R. (1971). La crise de la sociologie : questions d'épistémologie sociologique (Vol.

- Bouquet, M. (2016). *Expérience et projet : la pensée de Dewey traduite en action pédagogique. Phronesis*, 5(2), 23-34. <https://doi.org/10.7202/1038137ar> CESA 16-25 Stratégie continentale de l'éducation 2016-2025.
- Buda, R (1998) *A Systemic Analysis of the Evaluation of the Human Resources - Reflections and Experiments from a School's Sample*. J.E.L. Classification : A2 - I2 - J24.
- Cadin, L.& Guerin, F. (2015). *La gestion des ressources humaines*, 4e édition, © Dunod.
- Carnegie, D. (2020). *Effective Communications and Human Relations : Participant Manual*. Dale Carnegie & Associates, Inc. 290 Motor Parkway Hauppauge, NY 11788.
- Contamines, J., George, S., & Hotte. R. (2003). Approche instrumentale des banques de ressources éducatives. *Sciences et Techniques Educatives, Hermes*, 10, hors-série, 157-178. fihal-00298189ff.
- Cooper, C. L., & Burke, R. J. (2011). *Human resource management in small business*.
- Dewey, J. (1968). *Expérience et éducation*. Armand Collin.
- McGregor's, D. (s.d.). Theory X and Y to Achieve Organization Objectives." *Arabian Journal of Business Management Review*, 11(409). 1-7.
- DSSEF. (2013). *Document de Stratégie du Secteur de l'Éducation et de la Formation*. Document De Travail A Ne Pas Publier, Cameroon.
- Durand, R. (1997). *Management stratégique des ressources et performance des firmes : Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)* [PhD Thesis]. HEC Paris
- Dupeyron J.F. (2017) *La vie scolaire. Une étude philosophique*. PUN Éditions Universitaires de Lorraine, Collection « Questions d'éducation et de formation », 206 pages, ISBN : 978-28143-0306-5
- Education. Université Paris-Saclay, Français. (Thèse de doctorat, université Paris) Saclay ffnnt : 2021UPASK003ff. fftel-03222591
- El Ouazzanie, R. (2019). *Deux perspectives complémentaires pour étudier le co-développement de logiciels : la théorie du management par ls ressources et la théorie de l'approche relationnelle*.
- Elie Cohen, E. (199) *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*. Dans La Série : Économie, Droit, Gestion. Diffusion EDICEF ou ELLIPSES selon pays Canada : distribution D.P.L.U.
- Favel-Kapoian. V. (2020) *Observer les pratiques informationnelles des enseignants pour les former à la recherche d'information*. fihal-02615328.

- Gagnon, O. & Arcand, G. (2011) Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(2), 1-23 ISSN : 1705-6616
- Galtung, J. (1970). Diachronic correlation, process analysis and causal analysis: The quest for diachronic, nomothetic social science. *Quality and Quantity*, 4, 55–94.
- Germais. (2018). *Le management des établissements scolaires*. De Boeck Supérieur
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114–135.
- Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : frein ou levier ? *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 89-115. <https://doi.org/10.7202/1024520ar>.
- Hajri, H. (2018). *Sciences et technologies de l'information et de la communication*. (Thèse De Doctorat, université Paris) -Saclay Préparée à Centrale Supélec.s
- Hardianto, A., Riadi, S.S., Mintarti, S., Hariyadi, S., Martinus Robert Hutauruk, M.R. & Ghoza, I. (2020). The Impact of Human Relations On Motivation and Performance The Role of Entrepreneur Mediators in Bank Mandiri (Persero) Tbk Kaltim Kaltara Areas. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(03), 1238-1243.
- Houngou, H. (2011) les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(1), 17-40 ISSN : 1705-6616
- Keïta, S., & Konaté, F. O. (2003). *Le Mali et sa population. Questions de population au Mali*. Le Figuier, UNFPA-Mali, 11–48.
- Kéradec H. (2016). *Les enjeux politiques et de gestion des ressources humaines de l'évaluation des professeurs en France*. Conseil National de l'Innovation pour la Réussite Éducative. Ce conseil, créé en 2013, est placé auprès de la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- King, N, Price, A D F & Dainty, A R J. (2004). Strategic approaches to managing human relations within construction SMEs. In: *Khosrowshahi, F (Ed.), 20th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2004, Heriot Watt University. Association of Researchers in Construction Management*, 1(1), 505-12.

- Knecht, A., & Schubert, F.-C. (2021). Ressources - Caractéristiques, théories et concepts en un coup d'œil. In A. Knecht, & F.-C. Schubert (Eds.), *Ressourcen im Sozialstaat und in der Sozialen Arbeit (15-41)* <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23007.79521>
- Kooli, C. (2017). *Transformation du système éducatif omanais, quarante ans de formation de capital humain : évolution et performance*. (Thèse de doctorat, école doctorale de l'école des hautes études en sciences sociale). EHESS.
- Knecht, A., & Schubert, F.-C. (2021). *Ressources-Caractéristiques, théories et concepts en un coup d'oeil*. (15-41) <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23007.79521>
- Kollo, I. B., Nkonga, L., Tonye, M. B. N., & Tchuissi Nitchou, J. P. T. (s.d.). Management des Compétences informationnelles et Performance du système d'enseignement de l'informatique au Cameroun. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print
- Korajczyk, R. W. (1961). "The Human Relations Approach and Its Critics". Master's Theses. 1613.
- Laderrière, M.R. P. (2005). « La gestion des ressources humaines dans l'enseignement : où en est l'Europe ? Les nouveaux métiers de l'enseignement : où en est l'Europe ? » In : *Revue française de pédagogie*, 152, 161-165.
- Laurent Giraud et al., (2012). « La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique », *Revue de gestion des ressources humaines* 2012/2(84), 44-60. DOI
- LeBel, P. (2009). *Gestion des Ressources Financières*, Center for Economic Research on Africa.
- Lebel, P. (2009). Financer des projets.
- Lebrun, N., Perreault, D., Verreault, L., Morin, J., Raby, C. & Viola, S. (2006) « Le développement des compétences informationnelles et son intégration disciplinaire dans un programme EPEP à l'heure des TIC », *International Journal of Technologies in Higher Education*, 4(1), 47-55. 24e Congrès de l'Association internationale de pédagogie universitaire (AIPU) qui s'est tenu à Montréal en mai 2007. Magali L. (2021) *L'activité d'organisation des ressources éducatives par les enseignants*. Education. Université Paris-Saclay, Français. ffnNT: 2021UPASK003ff. fftel-03222591ff.
- Magali, L. (2021). *L'activité D'organisation des ressources éducatives par les enseignants*.

- Manullang, M. (2017). the Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(4), 14-27.
- Marchive, A. (2003). La modélisation dans la formation des enseignants : de la leçon modèle au modèle de la leçon. *Recherche & formation*, 42(1), 143–159.
- Marsollier, C. (2017). *Les conditions du bien être à l'école ; Revue Economie et Management : le bonheur au travail*. N°162 Janvier 2017.
- Martory, B. & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances, 9e édition*, Dunod.
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines-9e éd. : Pilotage social et performances*. Dunod.
- Maryline, M. (2018). Les ressources numériques comme support aux fonctions d'étayage de l'élève tuteur : cas d'un dispositif en sciences à l'école élémentaire. Thèse de doctorat de Sciences de l'éducation Education. Université Sorbonne Paris Cité, Français. ffNNT : 2018USPCB177ff. fftel-02524951ff.
- Maslow, A. (1943). *a theory of human motivation*. Source : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide des besoins de Maslow](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins_de_Maslow)
- Menye N.G. F. et Yekam I. (2020). *Ingénierie de formation et compétences professionnelles des enseignants de l'éducation de base dans la région de l'Adamaoua au Cameroun*, Programmes Apprendre AUF.
- Merton, R. K., & Rossi, A. (1965). *Contribution à la théorie du groupe de référence. Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Plon, 202–294.
- Messaoui, A. (2020). À la recherche de la ressource perdue, schème et connaissances mobilisées dans une situation de recherche. In J. Jacques, S. Mas, & D. Maurel (Éds.), *Actes en lignes du colloque « De la gestion personnelle des informations à la gestion des connaissances : analyser les niveaux individuels, collaboratifs et institutionnels de la gestion de l'information »* .<https://www.crids.eu/rgepic/activites/acfas2019>.
- Mignon, S. & Ben Mahmoud-Jouini, S. (2014). L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(3), 82–95. <https://doi.org/10.7202/1025091a>.

- Mintzberg, H. (1979). 1979 The structuring of organizations. *A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Monjo, R. « Dupeyron, J-F. (2017). *La vie scolaire. Une étude philosophique*. (Préface d'Erick Prairat). Nancy :
- Moreno, M. (2008). *Gestion des Ressources Humaines*. GRH-GRH, IAE-GRH, UT1 Paris.
- Nathalie, T. (2015). *Cadre de référence et guide à l'intention auprès des élèves ayant les difficultés de comportement*. IR 5A5.
- Natufian context. The Natufian culture in the Levant, 1, 569–588.S
- Ngagom, A. (2017). *Style de management et efficacité scolaire : étude menée auprès des écoles primaires publiques de l'arrondissement de Baham*. (Mémoire de Master, Université de Yaoundé1).
- Njiale, P.M. (s.d.). « Crise de la société, crise de l'école », *Revue internationale d'éducation*
- Njomo, A.N. (2019). *Environnement du travail et engagement professionnel des enseignants en milieu scolaire*. (Mémoire, Université de Yaoundé 1)
- OCDE (2011). *Les ressources financières et humaines investies dans L'éducation*. Regards sur l'éducation © OCDE 2011. pp. 219-239.
- OIT (2012). *Manuel des bonnes pratiques en matière de ressources humaines dans la profession enseignante*. Copyright © Organisation internationale du Travail 2012 Première édition
- Oluwatoyin. E. J. (2021). «The Application of Elton Mayol's Human Relations Theory and
- PASEC (2016). *PASEC2014 – Performances du système éducatif camerounais : Compétences et facteurs de réussite au primaire*. PASEC, CONFEMEN.
- Pesqueux, Y. (2020). *L'« école des relations humaines» et la question de la motivation*.
- Pignier-Hondareyte, P. (2021) *Pratiques de gestion des ressources humaines et intégration des innovations pédagogiques numériques dans l'enseignement supérieur français*. Thèse, Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour. Français. ffNNT: 2021PAUU2093ff. fftel-03300609.
- Pinte, J. (2006). *La veille informationnelle en éducation pour répondre au défi de la société de la connaissance au XXI ème siècle : Application à la conception d'une plateforme de veille et de partage de connaissance en éducation*. Thèse Commun@utice. domain_stic.comm. Université Marne La Vallée,2006. Français. fftel-00143990ff.

- Prévot, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, 204(5), 87–103.
- Pun (2017). *Éducation et socialisation* [En ligne], 46 | 2017, – Éditions Universitaires de Lorraine mis en ligne le 01 décembre 2017, consulté le 02 mars 2022. URL :
- RASEB (2012). *Rapport d'analyse du secteur de l'éducation de base*. Agence japonaise de coopération internationale.
- Reine du chef du Canada, sur les ressources matériels 2008 - Recherche Google. (s.d). Consulté 30 juillet 2023,
- Robert-Huot, G. & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 101–146. <https://doi.org/10.7202/1069285ar>.
- Rochette, C. (2012). *L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire*. *Gestion et management public* [2012-...], 1(1).
- Saba, T., & Dolan, S. L. (2013). *Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. 25.
- Soussan, M. (1998). Vie scolaire approche sociohistorique. *Revue française de pédagogie*, 83, 39-49.
- Thésaurus du gouvernement canadien - Recherche Google. (s.d). Consulté 30 juillet 2023
- Travers-Imbeault, S. (2014) *Gestion des ressources humaines*. Dunod.
- UNESCO (2015). *Instruments de pilotage et systèmes d'information pour la gestion des enseignants*.
- Véronique, B. (2018). *Etude de la vie scolaire via les pratiques du conseiller principal d'élèves en situation d'handicap (ESH) : les prémices de collaboration ?* 40, LISEC, EA2310, Université de Lorraine France. VARIA ?129-150.
- Véronique, B. (2014). Le conseiller principal d'éducation au cœur de la vie scolaire : électron libre ou atome crochu dans ses relations aux acteurs. *Recherche en éducation*, Université de Lorraine, 67-72.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Woodward, J. (1971). *Industrial organization: Theory and practice*. (No Title).

ANNEXES

Annexe 1 : Autorisation de recherche

REPUBLIQUE DU CAMEROUN ***** Paix – Travail – Patrie ***** UNIVERSITE DE YAOUNDE I ***** FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION ***** DEPARTEMENT DE CURRICULA ET EVALUATION		REPUBLIC OF CAMEROON ***** Peace – Work – Fatherland ***** UNIVERSITY OF YAOUNDE I ***** FACULTY OF EDUCATION ***** DEPARTMENT OF CURRICULUM AND EVALUATION
---	---	--

Le Doyen
The Dean
N°.....*Pb*...../22/UYI/FSE/VDSSE

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **Professeur Cyrille Bienvenu BELA**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiante **Victorine Aurélie NTSABOU**, Matricule **20V3186**, est inscrite en Master II à la Faculté des Sciences de l'Education, Département : *CURRICULA ET EVALUATION*, filière : *MANAGEMENT DE L'EDUCATION*, Option : *INSPECTION DE LA VIE SCOLAIRE*.

L'intéressée doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de Master. Elle travaille sous la direction du Pr. **Alexis Bienvenu BELIBI**. Son sujet est intitulé : « *Congruence dans le fonctionnement de la vie scolaire : cas des établissements de l'enseignement primaire* ».

Je vous saurai gré de bien vouloir la recevoir et mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider à conduire ses travaux de recherches.


En foi de quoi, cette attestation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit /.

Fait à Yaoundé, le *17.7.2022*.....

Le Doyen et par ordre



Annexe 2 : Questionnaire d'enquête de terrain

<p>RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN ***** <i>Unité – Travail – Fraternité</i> ***** UNIVERSITE DE YAOUNDE I ***** CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION DOCTORALE EN « SCIENCES HUMAINES, SOCIALES ET EDUCATIVES » ***** UNITE DE RECHERCHE ET DE FORMATION DOCTORALE SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES ***** DÉPARTEMENT DE CURRICULA ET ÉVALUATION</p>		<p>REPUBLIC OF CAMEROON ***** <i>Peace – Work – Fatherland</i> ***** UNIVERSITY OF YAOUNDE I ***** POSTGRADUATE SCHOOL FOR THE SOCIAL AND EDUCATIONAL SCIENCES ***** RESEARCH AND DOCTORAL TRAINING UNIT FOR “SCIENCES OF EDUCATION AND EDUCATIONAL ENGINEERING” ***** DEPARTMENT OF CURRICULA AND EVALUATION</p>
--	---	---

Questionnaire pour les enseignants et directeurs

Bonjour Monsieur/Madame

Je suis, étudiante en Master option Management de l'Éducation, spécialité administration et inspection de vie scolaire au département de curricula et évaluation à la faculté des sciences de l'éducation à l'Université de Yaoundé I. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire, je mène une recherche portant sur la « **Congruences des variables de Gestion Institutionnelle dans Fonctionnement efficace des écoles primaires de Yaoundé 3^{ème} et Yaoundé 6^{ème}** » L'objectif général de cette étude est principalement d'examiner la congruence des variables de gestion institutionnelle dans le fonctionnement efficace des écoles primaires de l'arrondissement de Yaoundé 3^{ème} et Yaoundé 6^{ème}. Afin de mener à bien mon travail, je vous prie de répondre aux questions avec plus d'objectivité. Je vous garantis la confidentialité de votre identité.

PARTIE I : Informations relatives à l'identification des participants ;

Genre : Masculin Féminin

Age : 20-30 31 -40 40-50 51-60

Niveau d'étude : BEPC BAC CAPIEMP LICENCE MASTERS

Statut : Fonctionnaire Contractuel Maitre (maitresse) des parents ou des communes

Années d'expériences : 1-5 an 6-10an 11-15an 16-20 an 21 et plus

PARTIE II : Veuillez noter les éléments en cochant (√) dans la case correspondant à votre réponse objective : **Pas du tout, souvent, régulièrement, toujours (PT, S, R, T)**

	Affirmations	Réponses			
		PT	S	R	T
	Gestion des ressources humaine				
01	La qualification et les compétences sont les facteurs centraux de recrutement des enseignants dans votre école				
02	La stratégie de planification et de prévision en ressources humaines existe dans votre établissement				
03	Votre établissement assure le renforcement des capacités des enseignants à travers les conférences, séminaires, et les ateliers professionnelles				
04	Votre institution promue l'excellence à travers les primes de rendement				
05	La direction de votre établissement encourage le travail en équipe				
06	L'administration assure la collaboration et les échanges d'expériences professionnelles				
07	Les meilleurs enseignants sont primés dans votre école				

	Gestion des ressources financières	PT	S	R	T
01	Il existe les moyens de mobilisation de ressources financières pour le bon fonctionnement de l'établissement				
02	L'administration de votre école au début de chaque année académique élabore un budget de fonctionnement d'établissement				
03	L'APEE contribue considérablement au fonctionnement de votre établissement				
04	Le financement des projets se fait d'une manière participative en tenant comptes de toutes les parties prenantes				
05	Il existe un comité de suivi de la gestion financière dans votre établissement				
06	La gestion des ressources financières obéit aux lois budgétaires de l'état				
07	L'administration de l'établissement fait le rapport financier chaque fin d'année				

	Gestion des ressources matérielles	PT	S	R	T
01	Il existe un plan d'approvisionnement scolaire dans votre établissement				
02	Votre école a des infrastructures de qualité pour la formation de qualité				
03	L'administration assure la provision du matériel pédagogique aux enseignants				
04	L'administration de votre école assure l'analyse des besoins de l'établissement				
05	Il existe des infrastructures pour les activités extrascolaires				
06	Le nombre de salle de classe sont suffisantes pour les élèves				
07	Il y a un contrôle interne dans la gestion matérielle dans votre école				

	Gestion des ressources informationnelles	PT	S	R	T
01	Votre école a un centre multimédia pour les élèves				
02	L'administration assure la formation continue des enseignants par des séminaires pédagogiques				
03	Votre école a les plateformes numériques pour la communication				
04	Il existe les caméras de surveillance dans votre école				
05	Il existe la culture participative dans le traitement de l'information scolaire				
06	L'administration promeut la communication effective à travers la collaboration				
07	Votre établissement dispose des ordinateurs				

	Efficacité de fonctionnement d'établissements	PT	S	R	T
01	L'administration pratique la supervision de la vie scolaire régulièrement				
02	Il y a une bonne collaboration professionnelle entre le directeur et les enseignants				
03	Votre établissement promeut les activités extrascolaires pour le développement personnel des élèves				
04	Il y a renforcement des échanges professionnelles entre les enseignants				
05	Votre école dispose d'une aire de jeux aménagés pour les élèves en récréations				
06	Il existe des bonnes relations entre les écoles de votre arrondissement				
07	Les latrines existent et sont bien aménagés dans votre établissement				
08	La cantine scolaire existe et fonctionne normalement dans votre établissement				
09	L'infirmierie fonctionne dans votre école ;				
10	Les points d'eau sont bien aménagés dans votre établissement				

Merci pour votre disponibilité

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	i
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES SIGLES	v
RÉSUMÉ	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	2
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
1.1. Cadre conceptuel.....	3
1.1.1. Les ressources humaines	4
1.1.2. Les ressources financières.....	8
1.1.3. Les ressources matérielles.....	9
1.1.4. Les ressources informationnelles.....	9
1.1.4.1 Définition.....	9
1.1.4.2. Quelques principes de fonctionnement	9
1.1.5. Fonctionnement efficace de vie scolaire	10
1.1.5.1. Le respect des règles.....	10
1.1.5.2. Les principales exigences communes en classe	10
1.1.5.3. Les punitions scolaires	11
1.1.5.4. Le contrôle du travail :	11
1.1.5.5. Asseoir une collaboration étroite :	11
1.1.5.6. Les retenues	12
1.1.5.7. Les exclusions de cours :	12

1.1.5.8. Le carnet de liaison :	12
1.1.5.9. La note de vie scolaire	13
1.1.5.10. Le traitement des incidents :	13
1.1.6. Congruence.	16
1.2. Théories de référence.	18
1.2.1. Théorie basée sur les ressources (Grant, 1991)	19
1.2.1.1. La pertinence de l'approche par les ressources dans la gestion institutionnelle d'un établissement de l'enseignement primaire.	21
1.2.2. Théorie de la contingence générale	21
1.2.2.1. La pertinence de la théorie de la contingence générale dans la gestion des ressources institutionnelle d'un établissement de l'enseignement primaire	24
1.2.3. Théorie de relations humaines	24
1.2.4. Théorie de relations humaines Mayo (1945)	24
1.2.4.1. La pertinence de la théorie des relations humaines dans la gestion des ressources institutionnelle d'un établissement de l'enseignement primaire	25
1.2.5. Théorie des systèmes ressources informationnelles	26
1.2.5.1. La pertinence de la théorie des systèmes informationnelles dans la gestion des ressources institutionnelles d'un établissement de l'enseignement primaire.	26
1.3. Revue de littérature empirique	27
1.3.1. Les travaux sur les ressources humaines et fonctionnement de la vie scolaire	27
1.3.2. Les travaux sur les ressources financières et le fonctionnement de la vie scolaire	30
1.3.3. Les travaux sur les ressources matériels et fonctionnement de la vie scolaire	30
1.3.4. Les travaux sur les ressources informationnelles et fonctionnement de la vie scolaire	31
CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE	34
2.1. Contexte et justification de l'étude	34
2.1.1. Contexte	34

2.1.2. Justification de l'étude	40
2.2. Position et formulation du problème	41
2.2.1. Constats	41
2.2.2. Problème	42
2.2.3. Questions de recherche	42
2.2.3.1. Question général.....	42
2.2.3.2. Questions spécifiques	42
2.3. Objectifs de l'étude	42
2.3.1. Objectif général	42
2.3.2. Objectifs spécifiques.....	43
2.4. Hypothèses de l'étude	43
2.4.1. Hypothèse générale.....	43
2.4.2. Hypothèses spécifiques	43
2.5. Intérêts de l'étude.....	43
2.5.1. Intérêt scientifique	43
2.5.2. Intérêt administratif- managérial	44
2.6. Structure de travail	44
DEUXIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE OPÉRATOIRE	45
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	46
3.1. Type de recherche	46
3.2. Population de l'étude.....	46
3.2.1. Population cible	47
3.2.2. Population accessible	47
3.3. Technique du choix de l'échantillon	47
3.4. Caractéristiques de l'échantillon.....	48
3.5. Délimitation de l'étude.....	48

3.5.1. Délimitation Temporelle	48
3.5.2. Délimitation Spatiale :	48
3.5.3. Délimitation conceptuel /Thématique.....	48
3.6. Technique de collecte de données : l'administration du questionnaire.....	48
3.7. Instrument de collecte de données : le questionnaire.....	49
3.8. Technique d'analyse des données : l'analyse statistique et de contenu.	49
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION, ANALYSE, DISCUSSION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	55
4.1. Présentation et analyse des résultats	56
4.1.1. Statistiques descriptives	56
4.1.2. Interprétation des variables :	56
4.1.3. Limites	60
4.2. Analyse des résultats	62
4.3. Statistiques inférentielles	75
4.4. Vérification-analyse et interprétation des hypothèses.....	77
4.5. Discussions et recommandations	81
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	86
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	88
ANNEXES.....	95
TABLE DES MATIÈRES	99